



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

**Уральский гуманитарный
институт**

**Ю. А. ТОКАРЕВА
Е. О. ГАСПАРОВИЧ**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

Учебно-методическое пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано
методическим советом Уральского федерального университета
в качестве учебно-методического пособия для студентов вуза,
обучающихся по направлению подготовки
38.04.03 «Управление персоналом»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2021

УДК 37.02:331(07)
ББК У050.2я7
Т51

Р е ц е н з е н т ы:
кафедра педагогики Уральского государственного
педагогического университета
(и. о. заведующего кафедрой кандидат педагогических наук *Е. В. Донгаузер*);
Н. И. Мазурчук, кандидат педагогических наук
(Уральский государственный педагогический университет)

Токарева, Ю. А.
Т51 Управление профессиональными компетенциями : учебно-методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 327 с. : ил. – Библиогр.: с. 303–309. – 30 экз. – ISBN 978-5-7996-3234-2. – Текст : непосредственный.
ISBN 978-5-7996-3234-2

В учебно-методическом пособии представлены теоретические материалы для изучения учебного модуля «Управление профессиональными компетенциями», а также практические задания с методическими указаниями по их выполнению, список рекомендуемой литературы, критерии допуска и примерные вопросы к итоговой аттестации по учебному модулю.

Для студентов магистратуры очной и заочной форм обучения по программе «Технологии управления персоналом».

УДК 37.02:331(07)
ББК У050.2я7

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	6
Раздел 1. Управление профессиональными компетенциями в условиях современного менеджмента	9
1.1. Особенности реализации управления профессиональными компетенциями в процессе развития персонала	9
<i>Практическое задание 1</i>	18
1.2. Управление профессиональными компетенциями в обучении персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства	20
<i>Практическое задание 2</i>	30
1.3. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала как элемент развития организации ...	31
Раздел 2. Педагогическая деятельность и ее значение в управлении профессиональными компетенциями	39
2.1. Роль педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями при обучении персонала ...	39
2.2. Особенности педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями при обучении персонала ...	56
Раздел 3. Методология и теория управления профессиональными компетенциями в обучении персонала	62
3.1. Методологические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала	62
3.2. Общетеоретические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала: цели, задачи, сущность подходов	66
<i>Практическое задание 3</i>	70
Раздел 4. Управление профессиональными компетенциями с использованием технологий обучения персонала	74
4.1. Технология социально-профессионального саморазвития персонала	74

<i>Практическое задание 4</i>	84
4.2. Технология самопрезентации	87
<i>Практическое задание 5</i>	93
4.3. Мониторинг профессионального развития как технология управления обучением персонала	95
<i>Практическое задание 6</i>	103
4.4. Технология «shadowing»	105
<i>Практическое задание 7</i>	113
4.5. Технология совместного обучения «we-learning»	115
<i>Практическое задание 8</i>	124
4.6. Технология «баддинг» (buddying)	126
<i>Практическое задание 9</i>	134
4.7. Технология модульного обучения	137
<i>Практическое задание 10</i>	145
4.8. Технология «секондмент» (secondment)	147
<i>Практическое задание 11</i>	156
4.9. Технология «менторинг» (mentoring)	159
<i>Практическое задание 12</i>	168
4.10. Технология саморазвивающейся организации	172
<i>Практическое задание 13</i>	181
4.11. Игровые технологии	184
<i>Практическое задание 14</i>	193
Раздел 5. Практика реализации управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала	198
5.1. Специфика управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования	198
<i>Практическое задание 15</i>	211
5.2. Особенности управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала в организациях нефтяной отрасли	213
<i>Практическое задание 16</i>	220
5.3. Сущность управления профессиональными компетенциями в процессе внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли	222

5.3.1. О системе внутрифирменного обучения персонала	222
5.3.2. Специфика функционирования системы внутрифирменного обучения на предприятиях газотранспортной отрасли	232
5.3.3. Модель совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли	245
<i>Практическое задание 17</i>	260
5.4. Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала как элемент развития организации	267
<i>Практическое задание 18</i>	275
Глоссарий	277
Тестовые задания для самопроверки	281
Список библиографических ссылок	303
Список рекомендуемой литературы	310
<i>Приложение 1</i>	
Критерии допуска к итоговой аттестации по учебному модулю «Управление профессиональными компетенциями»	322
<i>Приложение 2</i>	
Примерные вопросы к итоговой аттестации по учебному модулю «Управление профессиональными компетенциями» (для студентов очной и заочной форм обучения)	323
<i>Приложение 3</i>	
Общие требования к выполнению и оформлению практических заданий	325

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебный модуль «Управление профессиональными компетенциями» разработан в соответствии с основной образовательной программой магистратуры 38.04.03/03.02 «Технологии в управлении персоналом» на основе самостоятельно установленного образовательного стандарта Уральского федерального университета (СУОС УрФУ) в области образования «Науки об обществе». Основная образовательная программа реализуется в Уральском гуманитарном институте Уральского федерального университета на кафедре управления персоналом и психологии департамента психологии.

Управление профессиональными компетенциями является направлением исследований, позволяющим выявить специфику и потенциал профессиональной деятельности, осуществляемой менеджером управления персоналом при организации и оптимизации процесса профессионального обучения.

Учебный модуль «Управление профессиональными компетенциями» предусматривает:

- ознакомление студентов с основами управления профессиональными компетенциями в условиях современного менеджмента;
- выявление значения педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями;
- освоение методологии и теории управления профессиональными компетенциями в обучении персонала;
- управление профессиональными компетенциями с использованием технологий управления обучением персонала;
- знакомство с практикой реализации управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала с учетом специфики производства.

Учебный модуль «Управление профессиональными компетенциями» носит междисциплинарный характер и опирается на результаты исследований и концептуальные разработки социальных и управленческих наук.

Цель освоения учебного модуля – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по эффективному управлению профессиональными компетенциями.

Задачи освоения учебного модуля – формирование способности разрабатывать и реализовывать системы развития, обучения, карьерного продвижения, кадрового резерва на основе управления профессиональными компетенциями персонала.

Учебный модуль формирует у студентов следующие общепрофессиональные компетенции:

- способность применять фундаментальные знания (на продвинутом уровне) при решении теоретических, практических или исследовательских задач (ОПК-1);
- способность объяснять, прогнозировать явления и процессы, выявлять значимые проблемы и вырабатывать пути их решения на основе анализа и оценки профессиональной информации, научных теорий и концепций (ОПК-2);
- способность к проектированию, разработке, внедрению, контролю, оценке и корректировке методов и приемов осуществления профессиональной деятельности (ОПК-5).

В результате освоения дисциплины магистрант должен знать:

- современные технологии управления профессиональными компетенциями в обучении персонала;
- основы организационно-педагогического сопровождения методической деятельности;
- методики оценки качества реализации программ ДПП с учетом требований рынка и обучающихся.

Магистранту необходимо уметь:

- эффективно (успешно) реализовывать современные технологии управления профессиональными компетенциями в обучении персонала;
- организовывать сопровождение методической деятельности;
- проводить мониторинг реализации программ ДПП с учетом требований рынка и обучающихся.

Требуется также демонстрировать навыки и опыт деятельности:

- владение современными технологиями управления профессиональными компетенциями в обучении персонала и способность эффективно реализовывать их в своей профессиональной деятельности;
- способность к организационно-педагогическому сопровождению методической деятельности;
- способность проводить мониторинг и оценку качества реализации программ ДПП с учетом требований рынка и обучающихся;
- владение навыками наставничества, способность вдохновлять других на развитие.

Процесс освоения учебного модуля основывается на методах интерактивного обучения: на опережающем планировании этапов практической работы на весь курс обучения, дискуссиях онлайн/офлайн, вебинарах, на решении образовательных задач с использованием современных информационных технологий и интернет-ресурсов.

Для закрепления полученных знаний и самоконтроля студенту необходимо пройти тестовый контроль и выполнить ряд творческих контрольных заданий.

Критерии допуска и вопросы к итоговой аттестации по учебному модулю даны в прил. 1 и 2.

Раздел 1

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**1.1. Особенности реализации
управления профессиональными компетенциями
в процессе развития персонала**

Раскрывая особенности реализации управления профессиональными компетенциями в процессе обучения и развития персонала, первоначально важно определиться с категорией «развитие персонала».

П. Юнг дает следующее определение этого термина: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производственного и образовательного потенциала сотрудников предприятия» [Юнг, с. 43].

А. П. Егоршин определяет развитие человеческих ресурсов как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [Егоршин, с. 10].

По мнению В. М. Масловой, «развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий» [Маслова, с. 10].

В трактовке П. Э. Шлендера, «развитие человеческих ресурсов – это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров» [цит. по: Егоршин, с. 22].

Согласно определению Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [цит. по: Егоршин, с. 32].

Аккумулируя труды других исследователей, можно выделить следующие определения в рамках изучаемого вопроса.

Профессиональное развитие раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функций, построения карьеры путем занятия новых должностей.

Развитие персонала понимается как комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации.

Развитие персонала определяется и как система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запроса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию процесса тренинга, обучения, формирование организационной культуры адаптации.

В развитие персонала включают такие компоненты, как повышение квалификации и переподготовка, профессиональное обучение, ротация, планирование карьеры, делегирование полномочий.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Задачи развития персонала:

- повышение уровня квалификации работников для выпуска обновленной продукции, корректного использования, технического обслуживания и ремонта производственных средств; обучение персонала современным технологиям, подготовка и переподготовка кадров;

- содействие пониманию роли рабочей, трудовой, финансовой, производственной и технологической дисциплины, в том числе

в смысле неукоснительного выполнения действий, направленных на обеспечение работы предприятия, подразделения, оборудования; содействие критическому отношению персонала к трудовым предписаниям; формирование умений и навыков по оптимизации отношений с клиентами и процессов труда;

– формирование ответственного отношения к труду как системного профессионального качества работника;

– развитие коммуникативных способностей для групповой работы;

– поддержка и помощь в самостоятельном развитии работником своих профессиональных знаний, умений и навыков (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Структура целей и задач развития персонала организации
[Форсиф, с. 36]**

Область развития	Задачи	Личность	Организация
Стратегические цели	Повышение способности работников адаптироваться и развитие их качеств на новом уровне	Расширение и углубление персональной стабильности и безопасности. Развитие потенциала работника	Создание команды на уровне объекта группового управления. Формирование и развитие кадрового потенциала
Оперативные и тактические цели	Повышение уровня профессиональных умений, навыков и способностей работников. Тактическая работа с персоналом с целью его обучения	Ориентирование персонала на внутри-организационную профессиональную карьеру. Формирование креативного потенциала у работников	Развитие и качественная трансформация персонала в соответствии с организационными изменениями

Успешность достижения цели развития персонала зависит от готовности работников организации стать субъектами такого развития. Субъект развития понимает и принимает важность своего всестороннего развития и социального роста, проявляет саморефлексию, являясь ответственной личностью.

Характеристики субъекта развития:

- личный интерес к развитию организации, внутренняя мотивация для участия в действиях, предпринимаемых руководством;
- квалифицированность, наличие необходимых личностных качеств для осуществления инновационной для себя деятельности;
- чувство ответственности за результат своей работы, поскольку в случае недостижения цели именно субъект развития получает ощутимый ущерб.

Развитие персонала в идеале должно быть направлено на оптимизацию результативности его профессиональной деятельности. Для этого необходимо создать условия. Управленческий аспект развития персонала в данном случае представляет особый интерес. Здесь важно отметить необходимость создания системы развития персонала на предприятии и дальнейшего управления ею (системный подход). Резюмируя, отметим, что развитие персонала представляет собой проект деятельности, который включает систему управленческих мероприятий, методов и технологий, направленных на повышение уровня профессионального потенциала работников для обеспечения высокой эффективности функционирования предприятия.

Основные принципы развития персонала:

- целостное единство всей системы развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов развития персонала;
- обеспечение опережающего характера обучения и развития персонала на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса и условий развития организации;
- вариативность методов, форм и видов развития, гибкость их использования на разных этапах развития;
- стимулирование развития человеческих ресурсов на профессиональном и социальном уровнях;

- актуализация системы развития персонала с учетом социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей.

Факторы, влияющие на современное развитие персонала:

- в условиях глобализации экономики ситуация активной конкуренции на мировых и отечественных рынках;

- стремительное развитие инновационных технологий в области информации;

- системное решение стратегических задач управления человеческими ресурсами на основе консолидированной программы деятельности предприятия;

- важная роль в разработке корпоративной культуры организации;

- единая кадровая политика и участие линейных руководителей в реализации стратегических задач предприятия;

- наличие крупной сети фирм, осуществляющих консультирование по вопросам развития персонала и имеющих большую профессиональную аудиторию.

Успешность развития организации напрямую зависит от развития персонала, поэтому развитие персонала организации является значимым сегментом ее инвестиций в производство. Поддерживая стремление сотрудников к повышению квалификации, предприятие дает им возможность усовершенствовать свои профессиональные умения, навыки, что позволяет проводить подготовку персонала «на опережение», создавать основу для формирования высококвалифицированного персонала. Подчеркнем: объектом инвестиций в персонал в данном случае являются сотрудники, а не собственники предприятия.

Приоритетные области инвестиций в развитие персонала определяются на основе:

- сохранения конкурентоспособности организации в опоре на использование инновационных технологий и обучение персонала работе с использованием новой техники;

- проведения мероприятий по развитию персонала, обеспечивающих рост производительности труда (в данном случае финанси-

рование будет соответствовать требованиям экономической эффективности расходов);

- роста деловой активности персонала, позволяющего предприятию «выжить».

На профессиональное развитие персонала ведущие предприятия тратят серьезные средства – от 2 до 9 % фонда заработной платы. Это собственно капиталовложения предприятия в развитие своего персонала, от которого в виде результата ожидается рост производительности труда и рост вклада каждого в достижение целей организации.

Финансовые вливания в развитие персонала оказывают положительное влияние на создание благоприятного климата в коллективе, способствуют повышению мотивации персонала, его лояльности в отношении организации. Развитие оказывает позитивное влияние на настроение работников. Повышая уровень квалификации, обретая новые профессиональные умения и навыки, персонал становится конкурентоспособным на рынке труда, расширяет свои возможности для внутриорганизационного карьерного роста, что очень актуально в современных условиях.

Структура профессионального развития персонала организации состоит из множества компонентов, в числе которых обучение персонала, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, планирование карьеры и др.

1. *Обучение персонала* является основной формой получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный процесс, который осуществляется систематически и планомерно. Его содержание представляет собой овладение знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных специалистов, наставников, руководителей и т. п.

Работодатель и персонал имеют разные взгляды на цели обучения. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- «организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;

- гибкое формирование персонала;
- адаптация к условиям организации;
- внедрение нововведений» [Управление персоналом, с. 487].

Анализируя точку зрения наемного работника, В. Бартц и Х. Шайбл определяют следующие цели непрерывного обучения:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства [Там же, с. 42].

Мотивированность участия персонала ряда американских компаний в непрерывном обучении продиктована взаимосвязью между предоставлением возможности обучения и повышением результатов производственной деятельности, ценности сотрудника, которая определяется количеством средств, затраченных на повышение его квалификации.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Существуют различные формы обучения:

- эмпирическое, или опытное, обучение на основе самостоятельного функционирования работника в некотором новом логическом порядке;
- практика и демонстрация усовершенствованных профессиональных навыков под руководством опытного наставника с постепенно увеличивающейся долей самостоятельности обучающегося;
- обучение действием, когда в ходе непосредственного выполнения профессиональных действий и решения оперативных задач формируются новые профессиональные компетенции;
- программируемое обучение, осуществляемое во взаимодействии с компьютером, машиной, книгой, которые ведут обучающегося по содержанию обучения и периодически проверяют его знания.

Отмечая экономическую и социальную пользу для предприятия от постоянного обучения персонала, важно подчеркнуть: обучение квалифицированных кадров становится эффективным, только если издержки, связанные с ним, в перспективе будут ниже издержек предприятия, связанных с повышением производительности труда за счет других издержек или факторов, возникающих в результате ошибок работников.

Выявление результатов, достигаемых при помощи обучения квалифицированных кадров, содержит ряд трудностей. В этом случае экономическая эффективность обучения проявляется в виде понижения издержек, которые можно точно рассчитать.

Обучение персонала касается важных факторов социальной эффективности. Рост профессионального мастерства позитивно отражается на гарантировании сохранности рабочих мест, расширении возможностей построения горизонтальной или вертикальной карьеры, на увеличении потенциала внешнего рынка труда, на величине доходов предприятия, повышении возможностей самореализации работника на основе укрепления его чувства собственного достоинства как профессионала.

2. *Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.* «Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом» [Гаспарович, 2020, с. 132]. Траекторию личного профессионального движения работник чертит самостоятельно, согласовывая ее со спецификой вне- и/или внутриорганизационной реальности, с собственными установками, желаниями, целями.

Деловая карьера начинается с формирования собственных, субъективно осознанных суждений сотрудника о своем трудовом будущем, ожидаемом профессиональном пути, позволяющем осуществить самовыражение и достичь удовлетворения трудом.

Для прохождения карьерного пути значимым является обеспечение взаимодействия различных видов карьеры.

3. *Служебно-профессиональное продвижение* является серией поступательных перемещений по должностям различного уровня,

способствующих развитию работника и организации. Перемещения бывают горизонтальными и вертикальными, включая прохождение различных ступеней (рабочих мест, должностей, положений в коллективе), которые потенциально персонал организации может пройти.

Система служебно-профессионального продвижения, являясь совокупностью методов и средств продвижения персонала по должностям, применяется на различных предприятиях. В эмпирике управления выделяют два вида должностного продвижения: продвижение руководителя и продвижение специалиста. Первое, в свою очередь, осуществляется по двум направлениям: продвижение линейных руководителей, продвижение функциональных руководителей.

Процедуры должностного продвижения персонала следующие:

- повышение в должности или квалификации: специалист занимает должность более высокую по рангу, рабочий получает более высокий разряд;

- перемещение: специалист в силу изменения характера труда и/или в силу производственной необходимости переводом переходит на иное равнозначное место работы (отдел, цех, служба и пр.);

- понижение: специалист переводится на более низкую должность, рабочий – на более низкий разряд по результатам аттестации в связи с изменением рабочего потенциала;

- увольнение из организации: специалист в связи с несоответствием занимаемой должности и/или в связи с неудовлетворенностью условиями труда меняет место работы полностью.

Основные причины должностного движения персонала в организации: изменение модели служебной карьеры; по решению аттестационной комиссии; изменения в концепции предприятия, штатном расписании организации, должностных инструкциях, в положении об оплате труда и др.

Должностное движение персонала на предприятии должно быть организовано в строгом соответствии с кадровой политикой лично руководителем (для малых предприятий) или его заместителем по персоналу (для крупных и средних предприятий). На прак-

тике оно реализуется сотрудниками отдела управления персоналом. В случае хаотичного протекания данного процесса его эффективность невелика. Именно целенаправленное, равномерное должностное движение кадров дает реально высокий социальный эффект.

Таким образом, были раскрыты особенности реализации управления профессиональными компетенциями в процессе развития персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятия «развитие персонала».
2. Каковы цели и принципы развития персонала?
3. Опишите структуру развития персонала.
4. Каковы причины приоритета инвестиций в развитие персонала?

Практическое задание 1

Анализ базовых категорий социального менеджмента

Содержание практического занятия:

1. Описать и сравнить трактовки сущности и понятий категорий «управление профессиональными компетенциями», «профессиональная компетенция», «развитие персонала», «обучение персонала» в 5 источниках и более.
2. Описать и сравнить классификации технологий развития персонала на основе работ 5 авторов и более.

Методические рекомендации

При подготовке к выполнению практического задания необходимо изучить рекомендуемую литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы.

Цель написания любых тезисов – обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, высказать свое мнение, противопоставить его другим точкам зрения либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов – малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить основные идеи доклада или статьи.

Алгоритм написания тезисов:

- автор тезисов должен тщательно изучить материал;
- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают его на ряд смысловых отрывков;
- далее находят в каждом выделенном отрывке текста главную мысль, выписывают ее или просто отмечают в самом тексте публикации;
- затем, хорошо продумав выписанное (выделенное) и уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

Структура тезисов:

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (поставить проблему/задачу);
- обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на список рекомендуемой литературы;
- собственные умозаключения студента по исследуемой теме;
- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц* (ответ на каждый из двух вопросов не менее 2 страниц).

Критерии выполнения практического задания:

1. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа сущности и понятий категорий «управление профессиональными компетенциями», «профессиональная компетенция», «развитие персонала», «обучение персонала» на основе 5 источников и более (качество выполнения задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа классификаций технологий развития персонала в работах 5 авторов и более (качество выполнения задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

3. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.
4. Наличие собственных комментариев и дополнений.
5. Грамотная профессиональная речь.
6. Выполнение работы с соблюдением требований к оформлению (см. прил. 3) и в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Зайцев Г. Г. Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования / Г. Г. Зайцев // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2011. – № 3. – С. 98–106.

Мардахаев Л. В. Социальная педагогика : учебник / Л. В. Мардахаев. – Москва : Изд-во Рос. гос. соц. ун-та, 2013. – 415 с. – ISBN 978-5-7139-1014-3.

Попов С. Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва : Ось-89, 2000. – 159 с. – ISBN 5-86894-413-3.

Современный словарь по общественным наукам / под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – Москва : ЭКСМО, 2007. – 526 с. – ISBN 978-5-699-12503-6.

1.2. Управление профессиональными компетенциями в обучении персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства

Актуальным стратегическим фактором успехов в области экономики является персонал как кадровый потенциал организаций и предприятий. Компетентность, профессионализм, мотивация, квалификация персонала организации определяют возможности использования современных инновационных технологий управления и производства, преобразования рабочих мест для обеспечения роста конкурентоспособности и производительности труда.

При переходе к рыночной форме экономики в России в 1990-е гг. изменился взгляд на кадры. Актуальной задачей стало использование не только финансовых, технологических и других видов ресурсов, но и человеческого капитала.

Выделяют несколько причин повышения значимости человеческого фактора в современном производстве:

1. Изменения в структуре и содержании труда, продиктованные применением обновленных видов технологий, техники, методов производства:

- повышение уровня содержания интеллектуального труда;
- развитие и внедрение компьютерных технологий, автоматизация производства;
- повышение требований к профессионализму, культуре общения работников.

2. Ухудшение конкурентной ситуации на мировых рынках услуг и производства, повышение роли качества товаров и услуг:

- вынужденное приспособление к быстро изменяющемуся спросу клиентов;
- повышение требований к знаниям, важность непрерывного обучения работников.

3. Видоизменение форм организации труда:

- ответственность и многофункциональность персонала;
- использование коллективных форм организации труда.

4. Рост образовательного и культурного уровня работников:

- повышение требований работников к работодателю;
- повышение трудового потенциала работников.

5. Повышение значимости самодисциплины и самоконтроля, вариативность возможностей контроля над персоналом:

- децентрализация функций управления;
- рост доли интеллектуального труда;
- важность дисциплины и контроля труда;
- затрудненность текущего контроля за персоналом.

6. Трансформация отношения руководителей к управлению персоналом: оно перестает восприниматься как второстепенный фактор управления.

В начале XXI в. компетенции, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера персонала любой организации становятся значимым стратегическим ресурсом, таким же, как производственный и финансовый капитал.

Трудовые ресурсы представляют собой совокупность умственных и физических способностей работников к труду, выступают как субъективный фактор производства.

Качество трудовых ресурсов:

- определяется временем на обучение и развитие работника, демонстрируется в производительной силе труда;
- характеризуется системой ценностей, волевыми и морально-нравственными качествами, общекультурным уровнем, развитием интеллектуальных способностей работника и другими социальными свойствами личности;
- отображает уровень общего образования, уровень профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, длительность и условия работы в должности/по специальности.

Важную роль в процессе управления персоналом играют качественные характеристики руководителей и специалистов: уровень их профессиональных компетенций, предприимчивость, потенциальные возможности развития, способность к творчеству, нравственная надежность, умение работать в команде и т. д.

При изучении влияния человеческого фактора на усиление инновационных процессов производства в современных условиях важно осветить следующее.

Создание инноваций в настоящее время носит массовый характер, возникла так называемая индустрия изобретений. При этом необходимо помнить, что каждая инновация является уникальной, будучи результатом творческого индивидуального процесса.

Для развития и функционирования индустрии изобретений требуется серьезное ресурсное обеспечение. Разработка и выведение на рынок инновационного продукта ставит новые задачи перед научными, проектно-конструкторскими, технологическими, маркетинговыми и другими подразделениями, так как современный рынок предъявляет высокие требования к представлению и качеству новой продукции. Успех мероприятия обеспечивает применение знаний в различных областях. Создание нового продукта представляет собой результат коллективной работы различных специалистов. В результате происходит углубление дифференциации труда между коллективами промышленных предприятий, создающих

нововведения, и индивидуальными изобретателями. Ученые и изобретатели становятся генераторами инновационных идей, дают импульс для появления новшества.

Спецификой функционирования инновационных компаний становится внимательное отношение к креативным личностям, среди которых выделяют особую категорию работников – энтузиастов, увлеченных своим делом.

Анализ деятельности, связанной с разработкой и освоением производства нового продукта, позволяет выделить пять ключевых функций сотрудников (активных рабочих ролей), определяющих успех (табл. 2). Невыполнение любой из этих функций приводит к неспособности организации эффективно осуществлять запланированные изменения.

Т а б л и ц а 2

Ключевые функции специалистов, определяющие успешность инновационного процесса [Бовин и др., с. 292]

Ключевые функции	Содержание функций	Последствия неадекватного выполнения функций
Генерация идей	Анализ и синтез информации о рынках, технологиях, подходах или процессах обуславливают рождение идеи нового технологического подхода или процесса или подсказывают решение сложной технической проблемы. Информация носит официальной и/или неофициальной характер	В организации отсутствует импульс к изменению (т. е. в ней не думают о новаторских методах и путях решения вопроса)
Предпринимательство, или «борьба за идею»	Прояснение, предложение, продвижение и демонстрация новой технической идеи для официального утверждения	Работники не активны в продвижении новых идей (чужих или своих собственных). Незнание идей лежит мертвым

О к о н ч а н и е т а б л . 2

Ключевые функции	Содержание функций	Последствия неадекватного выполнения функций
		грузом, не используются, лишь изредка доходят до менеджера
Руководство проектом	Планирование и координация действий работников, занятых воплощением идеи в жизнь	Сроки проекта откладываются, переносятся, не выполняются. Работники не понимают конечную цель. Смежные звенья отказываются выполнять свои обязанности, хотя призваны обеспечивать работу проектной группы
Информационный контроль	Сбор и доведение до сведения проектной группы информации о важных изменениях во внутренней и внешней обстановке	Несвоевременное доведение до персонала информации об изменениях в государственном законодательстве, на рынке и пр. приводит к излишним затратам
Поддержка и инструктаж работников проекта	Общее руководство и наставление менее опытных работников, разъяснение их функций. Скрытая поддержка участников проекта. Защита проекта и «выколачивание» ресурсов	Руководители оправдывают свои действия, тратя много времени. Работники не имеют рычагов преодоления бюрократических барьеров

Представленные в табл. 2 пять ключевых функций уникальны и требуют особых навыков. Выполнение их доступно крайне ограниченному числу сотрудников, что придает каждому из них уникальность. В случае ухода одного из сотрудников его замену осуществить чрезвычайно трудно. В основном каждая из ключевых функций не может выполняться специалистами, недавно принятыми на работу.

Не все функции специалистов в инновационных организациях имеют новаторский характер. Для продвижения инновационной разработки важна также рутинная последовательная работа по решению разных технических задач. Эта деятельность для специалиста обыденна, однако и она требует профессиональной подготовки и компетентности. В итоге персонал инновационных организаций, реализующий ключевые функции, выполняет значительный объем работ по решению технических рутинных задач.

Ключевые функции являются основополагающими для реализации инновационных процессов, однако на практике зачастую становятся неформальными функциями, не включаются в перечень должностных обязанностей, не становятся частью административной и научно-технической иерархии, что вносит противоречивость в управление инновационными процессами. Чаше других это затрагивает такие функции, как, например, постановка проблемы, передача информации, выдвижение программы.

Роль ключевых функций меняется в соответствии со стадиями развития проекта: играя главенствующую роль на одном этапе, функция может стать менее значимой на других этапах. Например, как только проект утвержден, на первый план выходит функция руководства.

Отсутствие действий по реализации какой-либо ключевой функции в период ее наибольшей важности является серьезнейшим недостатком независимо от того, осуществлялась ли она на других стадиях. Причем вовлечение в проект исполнителя одной из ключевых функций тогда, когда ее выполнение не требуется, вызывает у исполнителя чувство досады и охлаждает его энтузиазм, что снижает эффективность работы группы в целом.

В результате кадровых перестановок, связанных с программой повышения квалификации, в некоторых случаях наблюдается ситуация, когда в самый важный момент проект лишается исполнителей ключевых функций. В итоге кадровые замены реализуются на основе профессиональной и технической подготовки сотрудников. В этом случае оценка способности реализовать ключевые функции не берется во внимание, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на реализации инновационных процессов.

Анализ нескольких тысяч характеристик работников научно-исследовательских и инженерных работников зарубежных фирм выявил типичные личностные качества исполнителей ключевых функций (табл. 3). В каждом конкретном случае к каждому типу личности необходим индивидуальный подход на основе применения различных стимулов, способов воздействия и контроля.

Отдельные специалисты обладают широтой интересов и профессиональными качествами, позволяющими выполнять несколько функций. Отметим в связи с этим некоторые негативные ситуации:

- Например, автора идеи назначают руководителем проекта, что воспринимается им как вознаграждение за отлично выполненную функцию. Однако, если работник хорошо сформулировал идею, это не значит, что он сумеет хорошо осуществлять руководство по ее реализации. То есть возникает непонимание функционального различия двух ролей.

- Наставник-консультант осуществляет поддержку и сопровождение проекта и в то же время берет на себя другие ключевые функции. В данном случае существует опасность полного подчинения проекта руководству «сверху», ликвидации творческой атмосферы, жесткой регламентации деятельности.

- Или руководитель, энергично продвигая проект, создает впечатление, что это он автор идеи. В результате возникает опасность нанесения ущерба организации в целом, так как никто из сотрудников не предложит руководителю новую идею, зная, что предыдущую идею своего подчиненного он присвоил.

Совмещение работниками функций напрямую оказывает влияние на размер проектной группы, так как должен быть обеспечен минимум участников, необходимый для достижения кворума в инновационной деятельности. В организациях, где широко используются новые технологии, это может быть всего один-два человека. Такие элитные группы существуют, однако более распространена ситуация, когда 70 % ученых и инженеров являются техническими исполнителями, не способными качественно выполнять более одной функции.

Т а б л и ц а 3

**Личностные качества работников, способствующие
выполнению ключевых функций в инновационном процессе
[Бовин, и др., с. 293]**

Ключевые функции	Личностные качества	Рабочая деятельность
Генерация идей	Специалист в одной или двух областях, склонен к концептуальному мышлению. Использует уникальные методы. Одиночка. Испытывает необходимость в поощрении и внимании	Генерация идей и проверка их обоснованности. Успешное решение проблемы. Поиск новых методов. Стремление к новым достижениям
Предпринимательство, или отстаивание идеи	Явные практические наклонности. Широкий и разносторонний круг интересов и видов деятельности. Решителен и энергичен; открыт в своих устремлениях, эмоционален. Поглощен стремлением достичь цель и реже задумывается над тем, как это сделать	Пропаганда новых идей. Поиск средств для реализации проекта. Риск
Руководство проектом	Самостоятельно принимает решения. Относится с пониманием к нуждам других. Хороший плановик. Знает, как извлечь пользу из организационной структуры. Интересуется многими областями знаний и тем, как они взаимодействуют, например маркетинг и финансы	Обеспечение руководства группой. Мотивирование. Планирование и организация работы над проектом. Соблюдение административных требований. Стабильное продвижение проекта. Соотнесение цели проекта с нуждами организации

Ключевые функции	Личностные качества	Рабочая деятельность
Информационный контроль	Обладает высокой компетенцией в технической области. Коммуникабелен: прост и доступен в общении. Охотно вступает в контакт для оказания помощи	Интерес к новинкам и событиям в своей профессиональной области: участие в работе конференций, изучение специализированной литературы, развитие контактов с коллегами и представителями других компаний. Источник информирования для коллег. Обеспечение координации на неофициальном уровне
Поддержка и инструктаж	Имеет опыт в разработке новых идей. Солидный стаж предпринимательской или руководящей работы. Охотно выслушивает коллег и старается помочь. Достаточно объективен в оценках	Помощь коллегам. Моральная поддержка, консультирование руководителя и членов проектной группы. Обеспечение поддержки проекта. Ограждение проектной группы от организационных проблем. Гарант законности проекта

С целью усиления новаторской деятельности в организациях и преодоления сопротивления их собственного персонала необходимым изменениям применяются разнообразные меры мотивирующего характера:

- проявление внимания руководства организаций к предложениям новаторов;
- материальное и моральное поощрение авторов предложений, изобретений и разработок;
- предоставление необходимых условий, в том числе свободы действий, при разработке новшества;

- поддержание эффективных коммуникаций с коллегами как внутри фирмы, так и за ее пределами;
- признание вклада новаторов и разработчиков;
- продвижение по службе и т. д.

При организации и поощрении труда новаторов разрабатывается особая политика, охватывающая большой круг правовых, финансовых, организационных и других направлений, и применяется широкий спектр стимулирующих действий, которые способствуют развитию научно-технической и потребительской деятельности в компаниях.

Система стимулирования изобретательской активности наиболее детализирована в Японии. Небольшое вознаграждение выплачивается автору при подаче заявки на патент. Большее по размеру вознаграждение выплачивается изобретателю, если фирма использовала его разработку. Компетентная комиссия, назначаемая фирмой, оценивает изобретение по шестirazрядной шкале и в зависимости от эффекта, полученного при его использовании, авторам выплачивается ежегодно от 6 до 200 тыс. йен. Вознаграждение за проданную лицензию выплачивается ежегодно, а за обмен лицензии – раз в пять лет. При этом устанавливается особое вознаграждение, если изобретение принесло фирме значительный доход.

Кроме того, должности по научно-инженерному направлению поставлены в соответствие с управленческими должностями и имеют следующие характеристики. Специалист, зарекомендовавший себя в определенной области знаний, получает признание со стороны руководства как талантливый инженер или ученый. Старший специалист признается активным проводником специальных работ и проектов, предлагает новые направления научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы. Ученый функциональной службы или отделения представляет собой авторитетного специалиста в различных профессиональных областях, являясь экспертом и консультантом всей корпорации. Корпоративный ученый – специалист, который имеет признание как за пределами организации, так и внутри нее.

В итоге такой консолидированной деятельности корпорация признает способность своих сотрудников самостоятельно осуществлять научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу с целью развития новых научных и технических направлений. Управление профессиональными компетенциями становится фактором усиления инновационных процессов современного производства.

Вопросы для самопроверки

1. Каково влияние человеческого фактора на усиление инновационных процессов в современном производстве?
2. Какие личностные качества работника способствуют выполнению им ключевых функций в инновационном процессе?
3. Какие профессиональные компетенции работника способствуют выполнению им ключевых функций в инновационном процессе?
4. Какие изменения необходимы организациям для усиления в них новаторской деятельности и преодоления сопротивления этой деятельности со стороны их собственного персонала?

Практическое задание 2

Анализ влияния управления компетенциями персонала на инновации в производстве

Содержание практического задания:

1. Представить в виде тезисов мнение 5 и более теоретиков и практиков о значении управления профессиональными компетенциями как фактора усиления инновационных процессов в современном производстве.
2. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями (по 5 и более) и дополнениями (по 5 и более) по изучаемому вопросу.

Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу (см. требования к составлению тезисов, с. 18–19).

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Критерии выполнения практического задания:

1. Наличие в тезисной форме мнения 5 и более теоретиков и практиков о значении управления профессиональными компетенциями как фактора усиления инновационных процессов в современном производстве (качество выполнения пункта задания определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы с соблюдением требований к оформлению (см. прил. 3) и в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Павленок П. Д. Методология и теория социальной работы : учебное пособие / П. Д. Павленок. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 269 с. – ISBN 978-5-16-015130-4.

Попов С. Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва : Ось-89, 2000. – 159 с. – ISBN 5-86894-413-3.

Холостова Е. И. Социальная работа : учебное пособие / Е. И. Холостова. – Москва : Дашков и К°, 2008. – 857 с. – ISBN 978-5-911131-768-3.

1.3. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала как элемент развития организации

Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала представляет собой «систему взаимосвязанных видов деятельности, направленных на содействие профессиональному росту руководителей для успешного функционирования эффективной управленческой структуры в организации и менеджеров,

должного качества и количества для реализации поставленных организационных задач» [Дейнека, Жуков, с. 265].

Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала на предприятии предусматривает решение следующих задач. Первая задача – выявление сотрудников из числа персонала организации, которые имеют управленческий потенциал для того, чтобы занимать руководящие должности. Вторая задача – развитие управленческого потенциала таких сотрудников. Третья задача – реализация гибкого замещения высвобождающихся должностей и адаптация к ним новых работников.

Выделяют два вектора управленческого развития: непланируемое и планируемое.

Непланируемое управленческое развитие есть случайное, стихийное, неорганизованное протекание профессионального роста руководителей разных уровней управления.

Планируемое управленческое развитие характеризуется целенаправленной реализацией комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала на предприятии.

Комплекс мер включает следующие мероприятия:

1. Составление плана высвобождения/замещения руководящих должностей.
2. Разработка требований/функционала для руководителя (идеальный образ).
3. Сбор данных о контингенте сотрудников, способных участвовать в программе развития управленческого потенциала, подбор соискателей.
4. Составление индивидуальных планов карьерного роста менеджеров.
5. Реализация программы по развитию управленческого потенциала соискателей – претендентов на руководящие должности.
6. Мероприятия по оцениванию прогресса карьерного роста соискателей – претендентов на вакансии руководящих должностей.
7. Назначение, вступление в должность и первичная адаптация.

Рыночная среда в современных условиях изменчива и требует от предприятия поиска способов выхода на качественно новый

уровень их функционирования. Прогрессивные предприятия создают для этого новые знания, которые, в свою очередь, становятся услугой или товаром. С ними организация выходит на рынок, тем самым обновляя реально существующий ассортимент услуг и товаров. Так компетенции и компетентность персонала трансформируются в фактор стратегического развития организации.

Развитие персонала – процесс постоянный, требующий от руководителей всех уровней и подразделений управления формированием у обучающихся умения использовать полученные опыт и знания в своей профессиональной деятельности.

Цель развития профессиональных компетенций управленческого персонала реализуется посредством формирования конкурентного преимущества организации, а развитие уникальных компетенций и их эффективное применение и совершенствование должны привести к повышению конкурентоспособности фирмы.

Формирование профессиональных компетенций требует разработки механизма, позволяющего соединить динамику и статику. Так, Х. З. Ксенофоновой создан «механизм формирования компетенций управленческого персонала, включающий: требования к развитию персонала; источники развития персонала и организационные элементы, на основе которых происходит идентификация; способы развития персонала; модели развития компетенций управленческого персонала на различных уровнях управления» [цит. по: Гаспарович и др., 2020, с. 45].

Анализ элементов механизма развития, формирования профессиональных компетенций управленческого персонала организации корпоративного типа позволяет выделить требования к развитию компетенций персонала, благодаря которым реализуется деятельность по достижению успешного результата и решаются текущие проблемы.

Принципы развития профессиональных компетенций:

– *Принцип системности.* Позволяет изучить конкурентные преимущества развития персонала, компоненты такого развития (ресурсы, знания, навыки, способности, конечные продукты) и сочетание типов взаимосвязи этих компонентов, влияние развития

персонала на конкурентоспособность и рентабельность предприятия – вот неполный перечень достоинств реализации данного принципа.

– *Принцип соответствия развития профессиональных компетенций управленческого персонала целям и задачам организации.* Предусматривает средства и способы, которые используются для реализации процесса развития управленческого персонала и не должны входить в противоречие с целями и задачами организации. Под воздействием разных факторов изменяются мотивы, интересы, система ценностей. Выделенные трансформации зачастую характеризуются непредсказуемостью, вследствие чего механизм развития компетенций ориентируется на идентификацию новых средств развития, видоизменение уже существующих. В рыночных условиях компетенции развития управленческого персонала претерпевают жесткую конкуренцию на рынке труда и нуждаются в поддержке для соблюдения их востребованности.

– *Принцип повышения сложности.* Завышенная сложность организационной культуры, технологий, связи, сетей и пр. может привести к снижению понимания значения профессиональных компетенций, вследствие чего становятся возможны легкая покупка ее и использование конкурентами.

– *Принцип своевременности развития профессиональных компетенций управленческого персонала.* Предусматривает формирование динамической организации, развивающей «портфель компетенций управленческого персонала», имеющей возможность формирования конкурентных преимуществ, завоевания доверия клиента, повышения конкурентоспособности и в итоге – надежной защиты своих достижений.

Для развития профессиональных компетенций важна инвестиционная привлекательность персонала разных уровней иерархии. Недофинансирование в отдельных случаях продиктовано сложностью оценивания продуктивности технологии развития компетенций управленческого персонала, неспособностью обосновать назначение инвестиций. Отдельные фирмы осуществляют приостановку развития компетенций, и персонал, уже сформировав-

ший такой багаж, не имеет возможности их реализовать, из-за чего новые профессиональные умения атрофируются.

– *Принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала.* Позволяет обосновать то, что профессиональные знания формируются в процессе индивидуальной мыслительной работы и не могут быть переданы, но должны быть трансформированы в соответствующую компетенцию развития управленческого персонала.

– *Принцип коллективно обучающей деятельности.* Раскрывается как необходимость формирования навыков командной работы в процессе обучения будущих руководителей.

Предприятия определяются с принципами развития профессиональных компетенций управленческого персонала самостоятельно. Представленные принципы, их набор, сочетание в случае необходимости могут быть изменены (расширены или сокращены), что будет зависеть от особенностей профессиональной направленности функционирования организации, однако основные принципы должны оставаться неизменными.

Характерной чертой механизма развития профессиональных компетенций управленческого персонала является вариативность средств развития, которые в процессе управления претерпевают изменения по значимости, соотношению, структуре, предполагают использование разных методов.

Метод развития здесь понимается как способ, позволяющий использовать различные средства развития профессиональных компетенций управленческого персонала. Методы развития управленческого персонала нацелены на совершенствование знаний персонала в профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов, умений и навыков сотрудников. Методы развития персонала затрагивают формирование как всего персонала организации в целом, так и отдельного работника.

Основными методами развития компетенций управленческого персонала являются методы мотивации, оценки и развития управленческого персонала.

Методы мотивации управленческого персонала направлены на изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, склонностей, социальных ценностей с целью их развития, повышения конкурентоспособности на рынке труда. На основе таких знаний организация выстраивает свою стратегию управления человеческим капиталом.

Методы оценки управленческого персонала направлены на определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на иную работу, должность.

Методы развития компетенций управленческого персонала определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей, тенденции движения к поставленной цели, реализации миссии организации.

Процесс создания модели профессиональных компетенций руководителей на различных уровнях управления подвержен влиянию источников/ресурсов (количеству, величине), организационных элементов развития. Именно единство принципов, методов, организационных элементов развития компетенций управленческого персонала и ресурсов способствует созданию эффективной модели профессиональных компетенций руководителей различных уровней иерархии.

Реализация модели профессиональных компетенций управленческого персонала отражена в механизме развития в форме профессиограммы руководителя, в которой раскрывается его профессиональная деятельность. Это итог развития, формирования профессиональных компетенций управленческого персонала, определяющий эффективность его профессиональной деятельности под воздействием технологической, социальной, экономической и политической системы, т. е. внешней среды организации.

Таким образом, дано общее представление о понятии «развитие управленческого персонала», раскрыты процесс, принципы, механизм, методы развития профессиональных компетенций управленческого персонала различных уровней иерархии. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала представлено как значимый элемент развития организации в целом.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте общее представление о понятии «развитие управленческого персонала».
2. Каков механизм развития профессиональных компетенций управленческого персонала?
3. Перечислите и раскройте сущность принципов развития профессиональных компетенций управленческого персонала.
4. Перечислите и раскройте сущность методов развития профессиональных компетенций управленческого персонала.
5. Раскройте взаимосвязь процессов развития управленческого персонала и развития организации.

Рекомендуемая литература

Алавердов А. Р. Управление персоналом : учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – Москва : Синергия, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-4257-0143-5.

Биркенбиль В. Ф. Как добиться успеха в жизни / В. Ф. Биркенбиль. – Москва : Интерэксперт, 1992. – 139 с. – ISBN 5-282-01700-8.

Давыдова Е. Ю. Плюсы и минусы делегирования полномочий / Е. Ю. Давыдова, Н. К. Чернышева // Территория науки. – 2014. – № 5. – С. 32–39.

Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон / О. Я. Дымарская // Организационная психология. – 2014. – № 2. – С. 6–28.

Зайцев Г. Г. Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования / Г. Г. Зайцев // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2011. – № 3. – С. 98–106.

Кондратьев Э. В. Концепция и механизмы развития управленческого персонала предприятия : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Э. В. Кондратьев. Пенза : Пенз. гос. ун-т архитектуры и строительства, 2012. – 407 с. – ISBN 5-73424-672-5.

Лялина Е. Е. Понятие карьеры и карьерного роста персонала предприятия / Е. Е. Лялина // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10–2. – С. 271–272.

Пешкова К. Е. Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности / К. Е. Пешкова // Науковедение. – 2014. – № 6 (25). – С. 124–127.

Попов С. Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва : Ось-89, 2000. – 159 с. – ISBN 5-86894-413-3.

Современный словарь по общественным наукам / под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – Москва : ЭКСМО, 2007. – 526 с. – ISBN 978-5-699-12503-6.

Сотникова С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 3. – С. 60–67.

Раздел 2

ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ЕЕ ЗНАЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

2.1. Роль педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями при обучении персонала

Профессиональное обучение – многоплановый, сложный процесс, реализуемый посредством педагогической деятельности. Центральной фигурой этой деятельности является наставник, преподаватель. Преподаватель – это не только профессия, задача которой состоит в том, чтобы дать учащимся определенную сумму знаний, но и высокая миссия, предназначение которой – сотворение личности профессионала.

Педагогическая деятельность относится к сфере социоэкономических профессий (сфера «человек–человек»). В зависимости от преобладающего содержания тех или иных функций в общей структуре профессиональной деятельности профессии указанной сферы можно разделить на два класса – на преобразующие и управляющие. При этом основное отличие педагогической деятельности от других профессий типа «человек–человек» заключается в том, что она относится и к классу преобразующих, и к классу управленческих профессий одновременно. В этой связи педагогическая деятельность требует от специалистов, ее реализующих, двойной подготовки – человековедческой и специальной. Своеобразие педагогической деятельности состоит и в том, что она по самой своей природе и предназначению носит гуманистический, коллективный и творческий характер.

В силу всех этих обстоятельств к личности преподавателя предъявляются особые, профессионально обусловленные требова-

ния. Их совокупность определяется как *профессиональная готовность, пригодность* к педагогической деятельности. В соответствии с классификацией, предложенной И. А. Зимней, выделены «три плана соответствия психологических характеристик человека требованиям профессиональной деятельности педагога» [Зимняя, с. 132].

Первый план такого соответствия определяет *предрасположенность* в достаточно широком, неспецифическом смысле. Пригодность определяется целым рядом биологических, анатомо-физиологических и психических особенностей и характеристик человека. Пригодность же к педагогической деятельности, или *предрасположенность* к ней, подразумевает отсутствие у преподавателя противопоказаний к деятельности типа «человек–человек». Примерами подобных противопоказаний могут быть дефекты речи, ее невыразительность, замкнутость характера и погруженность в себя, иногда, как это ни печально, явно выраженные физические недостатки, а также равнодушие к людям и неумение понимать их чувства и переживания.

Пригодность к педагогической деятельности предполагает прежде всего определенную норму интеллектуального развития человека, его эмпатийность, общий положительный эмоциональный тон (т. е. стеничность эмоций), а также нормальный уровень развития коммуникативно-познавательной активности.

Второй план соответствия педагога требованиям своей профессии определяет его *личностная готовность* к педагогической деятельности. Такая готовность предполагает наличие у него от-refлексированной психологической направленности на профессиональную деятельность в системе «человек–человек», мировоззренческую зрелость человека, широкую и системную профессионально-предметную компетентность, состоящую в единстве его теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности, а также дидактическую потребность и потребность в аффилиации.

Третий план соответствия человека требованиям преподавательской деятельности состоит в *высокой коммуникативной способности*. Она предполагает свободную включаемость в процесс

взаимодействия с другими людьми, в педагогическое общение, легкость и адекватность установления контакта с собеседником, умение следить за его реакцией, самому адекватно реагировать на нее, получать удовольствие от общения.

Только полное совпадение этих трех планов соответствия индивидуально-личностных психологических качеств и характеристик человека требованиям педагогической деятельности (т. е. сочетание профессиональной пригодности, готовности к этой деятельности и высокой включаемости в межличностное общение) обеспечивает возможность достижения наибольшей ее эффективности.

Психологический портрет преподавателя включает следующие устойчивые структурные компоненты:

- 1) индивидуальные качества человека, т. е. его особенности как индивида, – темперамент, характер, задатки и т. п.;
- 2) личностные качества, т. е. особенности личности – социальной сущности человека во всей совокупности его общественных связей;
- 3) коммуникативные (интерактивные) качества;
- 4) статусно-позиционные, т. е. особенности социального положения, роли, отношений в коллективе;
- 5) деятельностьные (профессионально-предметные);
- 6) внешнеповеденческие показатели.

Смысл педагогической профессии выявляется в педагогической деятельности. Педагогическая деятельность представляет собой особый вид социальной деятельности, направленной на передачу от старших поколений к младшим всего богатства накопленных человечеством знаний, материальной и духовной культуры и опыта, создание условий для их личностного развития и подготовку к выполнению определенных социальных ролей в обществе.

Педагогическая деятельность является сложно организованной системой. Она состоит из множества подсистем, внедренных одна в другую или объединенных между собой различными типами связей. Система педагогической деятельности не сводится ни к одной из ее подсистем, какими бы большими и самостоятельными они ни были. Педагогическая деятельность имеет свою

структуру (строение), т. е. ее составляют элементы (компоненты), а также связи между ними. Все структурные компоненты педагогической системы имеют прямую и обратную связь между собой.

Для проникновения в сущность педагогической деятельности как системы необходимо проанализировать общее ее строение и основные структурные элементы в их взаимосвязи и взаимозависимости. Такими элементами выступают субъекты и объекты этой деятельности, ее цели и задачи, функции, виды.

Субъектами педагогической деятельности являются не только педагоги, но и родители, само общество – социальная среда (государство, нация, религиозные конфессии, общественные организации и политические партии), в которой осуществляется педагогическое воздействие на людей, а также руководители предприятий и учреждений, производственные и другие группы. В случае, когда субъектом педагогической деятельности является педагог, она приобретает профессиональный характер, в остальных же случаях педагогическая деятельность является общепедагогической, которую вольно или невольно осуществляет каждый человек как по отношению к себе, так и по отношению к другим людям. Каждый человек за свою жизнь много раз бывает и в роли ученика, и в роли преподавателя (наставника). Поэтому профессия педагога является одной из древнейших в мире. В настоящее время педагогами принято называть людей, имеющих соответствующую подготовку и профессионально занимающихся педагогической деятельностью. Непрофессионально же этой деятельностью занимаются почти все люди.

Профессиональная педагогическая деятельность обычно осуществляется в специально организованных обществом учреждениях системы образования. Она включает дошкольные заведения, общеобразовательные школы, лицеи и гимназии, профессионально-технические училища и колледжи, средние специальные и высшие учебные заведения, учреждения дополнительного, в том числе последипломного, образования, а также учебные заведения системы повышения квалификации и переподготовки.

Объектами педагогической деятельности выступают учащиеся и студенты, т. е. люди, на обучение, воспитание и личностное развитие которых направлен учебно-воспитательный процесс, и их группы с присущими им индивидуально- и социально-психологическими особенностями. Характерной особенностью педагогической деятельности является то, что ее объекты выступают одновременно и ее субъектами.

Цель педагогической деятельности, а также одна из системообразующих ее характеристик – развитие личности человека в гармонии с самой собой, с природой и социумом. Эта общая стратегическая цель достигается в процессе решения конкретизированных задач обучения и воспитания по различным направлениям.

Целью педагогической деятельности в более узком смысле, прежде всего применительно к высшей школе, является подготовка высококвалифицированного специалиста, его интеллектуальное развитие, приобретение им профессиональных знаний, развитие его способностей, творческого мышления, умения учиться.

Цели педагогической деятельности представляют собой динамическое явление и имеют сложную иерархическую структуру (рис. 1). Возникая как отражение объективных тенденций общественного развития и приводя содержание, формы и методы педагогической деятельности в соответствие с потребностями общества и самой личности, они складываются в развернутую программу поэтапного движения к высшей, стратегической цели.

Понятие целей педагогической деятельности, процесса и средств их достижения тесно связаны с понятием функций этой деятельности. Действительно, функции педагогической деятельности являются главными механизмами ее непосредственной реализации.

Функции педагогической деятельности следующие:

1. *Управление*, состоящее в планировании, организации и практическом осуществлении педагогической деятельности и ее контроле. Управленческий цикл начинается с постановки целей и определения задач. В соответствии с ними выбираются адекватные методы, формы и средства обучения и воспитания, обеспечивающие возможность эффективного достижения поставленных целей.



Рис. 1. Иерархическая система целей педагогической деятельности

В процессе осуществления педагогической деятельности периодически производится контроль ее промежуточных результатов с целью необходимой коррекции применяемых методов и средств. Завершается управленческий цикл решением поставленных задач и достижением намеченной цели.

2. *Воспитание*, заключающееся в формировании у студентов или учащихся системы устойчивых взглядов на окружающую действительность и жизнь в обществе. Она должна включать целостное представление о мире, четкие мировоззренческие позиции, жизненные цели, нравственные ценности и идеалы. Важнейшим критерием эффективного решения воспитательных задач являются позитивные изменения в сознании воспитанников, проявляющиеся в их эмоциональных реакциях, поступках, поведении и деятельности.

3. *Обучение*, состоящее в передаче и усвоении знаний и их развитии, в формировании навыков и умений с учетом требований современной жизни и деятельности. Критерием эффективности познавательной деятельности учащихся или студентов в процессе обучения служит уровень усвоения ими знаний и умений, овладения способами решения познавательных и практических задач, интенсивности продвижения в личностном развитии. Результаты деятельности обучаемых легко выявляются и могут быть зафиксированы с помощью некоторой совокупности качественно-количественных показателей.

Процессы обучения и воспитания тесно взаимосвязаны уже по самой своей природе, целям и задачам. Выражаясь образно, целостный педагогический процесс в его содержательном аспекте представляет собой процесс, в котором, по словам А. Дистервега, «едино слиты «воспитывающее обучение» и «обучающее воспитание».

4. *Развитие*, которое представляет собой совокупность процессов функционального совершенствования умственной, духовной и физической активности обучаемых в соответствии с общественными требованиями к содержанию и характеру их будущей профессиональной деятельности и условиями жизни в данном конкретном обществе. Успехов в педагогической деятельности добиваются прежде всего те преподаватели, которые освоили закономерности

этой деятельности, хорошо владеют педагогическим умением развивать и поддерживать познавательные интересы обучаемых, создавать на занятиях атмосферу творчества.

5. *Психологическая подготовка* состоит в формировании у обучаемых желания, потребности и внутренней готовности к обучению, установки на овладение знаниями, в формировании ценностных ориентаций, нравственных начал, духовности, самостоятельности и творчества, стремления к преодолению трудностей и умения их преодолевать.

Между целями педагогической деятельности и ее функциями существует взаимосвязь (рис. 2). В свою очередь, с функциями педагогической деятельности тесно связаны ее виды, на основе которых и в процессе выполнения которых и происходит реализация этих функций.

Основными являются следующие *виды педагогической деятельности*:

1. Практическая деятельность педагогов по осуществлению обучения и воспитания человека и его личностному развитию.

2. Методическая деятельность специалистов по изложению материалов педагогической науки педагогическим работникам различных учреждений (связана с методикой преподавания различных учебных дисциплин или с методикой проведения воспитательной работы в учебном заведении).

3. Управленческая деятельность руководителей учебных заведений, их подразделений и образовательной системы в целом.

4. Научно-педагогическая деятельность, состоящая в проведении научно-педагогических исследований и экспериментов, разработке, апробации и применении инновационных эффективных педагогических технологий.

Каждый вид педагогической деятельности имеет свою собственную структуру, причем составляющими структуры каждого вида этой деятельности являются объект и субъект, цель, средства достижения цели и результат (рис. 3).

Субъектом первого, основного, вида педагогической деятельности является обучающий, педагог, а объектом – обучаемые, групп-



Рис. 2. Взаимосвязь целей, функций и видов педагогической деятельности

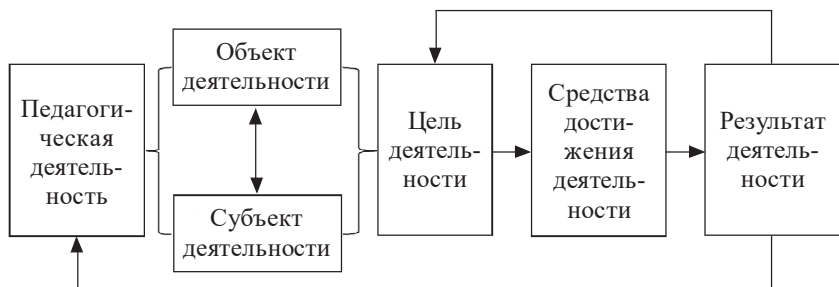


Рис. 3. Общая структура всех видов педагогической деятельности

па или учебный коллектив. Подчеркнем еще раз, что обучающий и обучаемые выступают по отношению друг к другу и в роли субъекта, и в роли объекта, поскольку педагог не только оказывает соответствующие воздействия на учащихся, но и, в свою очередь, испытывает определенные воздействия с их стороны.

Субъект-субъектный характер взаимодействия и взаимоотношений педагога и его воспитанников в процессе педагогической деятельности был замечен еще в глубокой древности. Об этом, в частности, убедительно свидетельствует цитата из Талмуда, священной книги иудейской религии: «Многому я научился у своих наставников, еще большему – у своих товарищей, но больше всего – у своих учеников».

Целью рассматриваемого первого вида педагогической деятельности является передача жизненного и культурного опыта от старшего поколения к младшему, а средством достижения цели выступают методы, приемы и технологии обучения или воспитания, наглядные и технические средства.

Субъектом второго вида педагогической деятельности является педагог-методист, изучающий и обобщающий достижения педагогической науки и результаты научно-педагогических исследований, трансформирующий их в практические рекомендации. Объект этого вида деятельности – педагоги-практики, осуществляющие свои функции, предусмотренные предыдущим видом их деятельности, на основе получаемых рекомендаций. Целью второго вида педагогической деятельности является сообщение о научных открытиях, передача передового педагогического опыта и инноваций широкой педагогической общественности; средствами достижения этой цели служат научно-методические семинары, конференции, публикации в научно-педагогических и методических изданиях, распространение специальной литературы, а также внедрение передовых достижений науки и практики, обмен опытом.

В качестве субъекта третьего вида педагогической деятельности выступает администрация образовательного учреждения или его подразделений (в высшей школе – руководство кафедр и факультетов), руководство территориальных органов управления обра-

зованием, а также Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. Объектом управления третьего вида педагогической деятельности являются учителя и преподаватели вузов, школьники и студенты, а также коллектив преподавателей и коллектив студентов, учебно-воспитательный процесс в целом. Цель этого вида деятельности заключается в целенаправленном управлении работой преподавателей-практиков в соответствии с принципами образовательной политики государства. Средством достижения этой цели выступают методы, приемы и технологии управления коллективом, коллективное сотрудничество, индивидуальная работа с преподавателями и студентами.

Субъектом четвертого вида педагогической деятельности является ученый-педагог; объектом – вся сфера педагогической деятельности в целом; целью – поиск и разработка новых педагогических знаний; средством достижения цели – методы научного познания, а именно наблюдение, эксперимент, моделирование, разработка теорий и концепций, новых педагогических технологий.

Результатом педагогической деятельности во всех ее видах является актуализация и развитие психических новообразований у обучаемых и обучающихся, а также совершенствование способов их деятельности. В конечном итоге этот результат проявляется в подготовке подрастающих поколений к жизни и деятельности в условиях данного общества.

Следовательно, педагогическая деятельность представляет собой сложно организованную систему некоторой совокупности деятельностей, среди которых наиважнейшей является деятельность преподавателя, непосредственно обучающего и воспитывающего студентов.

Для эффективного выполнения педагогической деятельности современному преподавателю важно знать, кроме указанных компонентов, общую структуру педагогической деятельности и ее закономерности, основные этапы, педагогические действия и профессионально важные умения, а также психологические качества, необходимые для ее успешной реализации.

Существуют различные подходы к определению структуры и выделению основных компонентов педагогической деятельности, с помощью которых эта деятельность осуществляется. Например, «Н. В. Кузьмина выделяет следующие основные компоненты педагогической деятельности: гностический, конструктивный, проектировочный, организаторский и коммуникативный» [цит. по: Gasparovich at al., 2021a, p. 144]. В свою очередь «В. В. Ягупов дополнительно выделяет диагностический, ориентировочно-прогностический, коммуникативно-стимулирующий, аналитическо-оценочный и исследовательско-творческий компоненты педагогической деятельности» [цит. по: Gasparovich at al., 2021б, p. 145].

Гностический компонент (от греч. *гнозис* – познание) представляет собой сферу знаний преподавателя, которая включает не только чисто профессиональные знания, но и знание основ педагогики, способов педагогической коммуникации, психологических особенностей студентов. Этот компонент включает также самопознание, т. е. познание педагогом собственной личности и деятельности. Это предполагает наличие умения строить и проверять гипотезы, быть чувствительным к противоречиям, критически оценивать полученные результаты. Система знаний преподавателя должна включать, с одной стороны, мировоззренческий и общекультурный уровни, а с другой – уровень специальных знаний (знаний по педагогике, психологии и методике преподавания). Преподаватель вуза должен обладать также знаниями в области смежных дисциплин, практическими знаниями особенностей того производства, где будут работать выпускники.

Конструктивный компонент педагогической деятельности предполагает наличие способности преподавателя обеспечивать успешную реализацию тактических целей: структурировать материал учебной дисциплины, подбирать конкретное содержание для отдельных ее разделов, выбирать рациональные методы и формы проведения занятий и т. п. Конструктивный компонент проявляется в учебной, научно-исследовательской, воспитательной деятельности в форме проектировочных или собственно конструктивных умений.

Проектировочный компонент педагогической деятельности включает в себя представления о перспективных задачах обучения и воспитания, а также о стратегиях и способах их достижения. Это интеллектуальные умения преподавателя, необходимые для мысленного моделирования научного поиска или учебно-воспитательного процесса. В научном поиске это умение четко сформулировать цель, проблему, гипотезу, задачи исследования, найти наиболее эффективные методы изучения явлений и анализа полученных данных, отобрать информационный материал для научного поиска, предвидеть и предварительно оценить результаты исследования.

Организаторская деятельность предполагает выполнение системы действий, направленных на включение обучаемых в различные виды деятельности, на организацию преподавателем своей собственной деятельности, своего поведения в реальных условиях, а также на организацию деятельности студентов, контроля результатов педагогических воздействий и их корректировки, организацию совместной со студентами деятельности. Основная функция организаторской деятельности – интеграция усилий всех студентов, которая осуществляется под воздействием преподавателя.

Коммуникативная деятельность направлена на установление педагогически целесообразных отношений преподавателя со студентами, правильных межличностных отношений в студенческой группе, предвидение и ликвидацию конфликтов.

Диагностическая деятельность состоит в изучении индивидуально-психологических особенностей и способностей учащихся, уровня их образования и общей культуры, характера и степени усвоения ими знаний, их воспитанности и духовности. На основе результатов этой деятельности преподаватель получает возможность сознательно и целенаправленно проектировать и осуществлять учебно-воспитательный процесс, своевременно корректировать свои действия с целью обеспечения оптимальных путей достижения поставленных целей. Этот компонент является важным условием успешности педагогической деятельности. Ведь, как подчеркивал еще К. Д. Ушинский, «для того, чтобы воспитывать человека во всех отношениях, необходимо, прежде всего, знать его во всех отношениях».

Ориентировочно-прогностическая деятельность в какой-то мере связана с проектировочной и диагностической деятельностью. Она состоит в умении педагога ставить конкретные цели и задачи, определять содержание, формы и методы учебно-воспитательной деятельности и предвидеть ее результаты на основе знания индивидуальных способностей учащихся, их подготовленности к восприятию и пониманию нового учебного материала. Именно по результатам этой деятельности и осуществляется педагогическое проектирование.

Коммуникативно-стимулирующая деятельность преподавателя обусловлена личностным фактором и состоит в его умении эффективно общаться с учащимися, способствуя формированию и развитию у них желания и мотивации к активной учебно-познавательной деятельности. Это предполагает его доброту, уважение к личности каждого своего студента, способность воспринимать его таким, какой он есть. Для этого преподаватель должен быть оптимистом, интересной творческой личностью и обладать способностью к эмпатии.

Аналитически-оценочная деятельность состоит в анализе как собственных действий, так и действий своих учеников или студентов, в выявлении их положительных сторон и недостатков, в сравнении полученных результатов с ожидаемыми. Роль аналитически-оценочной деятельности заключается в том, что в процессе ее осуществления формируется обратная связь, позволяющая оценить конкретные результаты и своевременно внести необходимые коррективы в формы, методы и технологии учебно-воспитательного процесса с целью обеспечения желаемого соответствия его результатов выбранным целям и задачам.

Исследовательско-творческий компонент занимает особое место в общей структуре педагогической деятельности, поскольку он должен пронизывать все остальные ее компоненты и виды, анализируя их с позиций принципов и рекомендаций педагогической науки и корректируя в соответствии с новыми ее достижениями. Творческий подход преподавателя к своей деятельности выступает источником его постоянного личностного развития, гуманисти-

ческого мышления, стремления к постоянному совершенствованию методов и средств осуществления учебно-воспитательного процесса.

Таким образом, общая структура педагогической деятельности достаточно сложна и включает различные взаимосвязанные между собой компоненты, что позволяет наглядно представить ее в виде рис. 4.

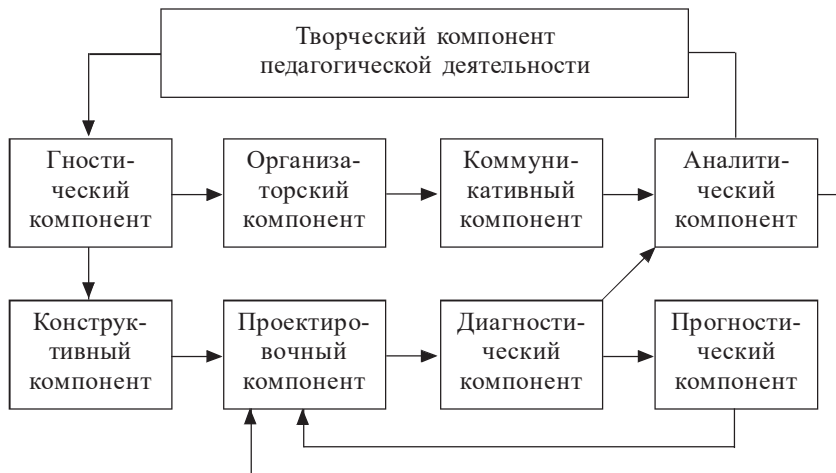


Рис. 4. Структура педагогической деятельности

Представленные компоненты педагогической деятельности не только взаимосвязаны, но иногда и достаточно сильно пересекаются. Очевидно, например, что реализация организаторской деятельности невозможна без коммуникативной, гностическая деятельность не реализуется без организаторской, а конструктивная и проектировочная деятельность – без диагностической и прогностической и т. п. В своей совокупности эти компоненты представляют собой множество процессов, которые позволяют выделить в них ряд последовательных этапов.

Этапы педагогической деятельности:

1. Подготовительный этап – формирование педагогических целей.

2. Осуществление педагогического процесса: а) установление рабочей дисциплины, рабочей обстановки на занятиях; б) стимулирование деятельности студентов.

3. Диагностика особенностей и уровня обученности студентов: а) анализ результатов обучения; б) выявление отклонений результатов от поставленных целей, анализ их причин.

Характерной особенностью педагогической деятельности является то, что эта деятельность не индивидуальная, а совместная. Совместной она выступает в силу того, что в педагогическом процессе обязательно присутствуют две активные стороны: преподаватель и студент. Кроме того, эта деятельность является «ансамблевой», так как студент в процессе обучения одновременно взаимодействует не с одним преподавателем, а с целой их группой. И тогда, когда деятельность всех (или хотя бы большинства) преподавателей носит совместный, согласованный, «ансамблевый» характер, она оказывается эффективной и способствует развитию личности студента.

Педагогическая деятельность носит творческий характер. Это обусловлено тем, что многообразие педагогических ситуаций, их неоднозначность требуют вариативных подходов к анализу и решению вытекающих из них задач. И главное: поскольку основным и конечным результатом педагогической деятельности является сам обучаемый, который объективно неповторим как личность, постольку результативная педагогическая деятельность должна быть непременно творческой.

Педагогическое творчество является процессом решения педагогических задач в меняющихся обстоятельствах. Творчество есть деятельность, порождающая нечто новое, ранее не существовавшее, на основе реорганизации имеющегося опыта и формирования новых комбинаций знаний, умений, продуктов.

Область проявления педагогического творчества определяется структурой педагогической деятельности и охватывает все ее стороны: конструктивную, организаторскую, коммуникативную и гностическую.

Для осуществления творчества в педагогической деятельности необходим ряд условий:

- временная спрессованность творчества, когда между задачами и способами их разрешения нет больших промежутков времени;
- сопряженность творчества преподавателя с творчеством обучаемых и других педагогов;
- отсроченность результата и необходимость его прогнозирования;
- необходимость постоянного соотношения стандартных педагогических приемов и нетипичных ситуаций.

Опыт творческой педагогической деятельности – возникновение замысла, его проработка и преобразование в идею (гипотезу), обнаружение способа воплощения замысла и идеи – приобретает-ся при условии систематических упражнений в решении специально подобранных задач, отражающих педагогическую действительность, и в организации как учебной, так и реальной профессионально-ориентированной деятельности будущих специалистов.

Таким образом, раскрыты понятие и сущность педагогической деятельности и ее значение в управлении профессиональными компетенциями.

Вопросы для самопроверки

1. Сформулируйте цель педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями.
2. Каковы субъект и объект педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями?
3. Сущность и компоненты педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями.
4. Перечислите и раскройте сущность этапов педагогической деятельности.

Рекомендуемая литература

Акофф Р. Акофф о менеджменте / А. Акофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 448 с. – ISBN 5-318-00286-2.

Аминов Н. А. Диагностика педагогических способностей / Н. А. Аминов. – Москва : Ин-т практ. психологии ; Воронеж : МОДЭК, 1997. – 80 с. – ISBN 5-89395-050-X.

Архангельский С. И. Лекции по теории обучения в высшей школе / С. И. Архангельский. – Москва : Высшая школа, 1976. – 200 с. – ISBN отсутствует.

Бабанский Ю. К. Педагогика : учебник / Ю. К. Бабанский. – Москва : Просвещение, 1988. – 479 с. – ISBN отсутствует.

Выготский Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский. – Москва : АСТ, 2008. – 671 с. – ISBN 978-5-17-049975-5.

Зимняя И. А. Педагогическая психология / И. А. Зимняя. – Москва : Логос, 2002. – 384 с. – ISBN 5-94010-018-X.

Сластенин В. А. Педагогика / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. – Москва : Академия, 2011. – 490 с. – ISBN 978-5-7695-8047-5.

2.2. Особенности педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями при обучении персонала

Исследование особенностей педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями неразрывно связано с профессиональным обучением персонала. Профессиональное обучение реализуется в условиях профессиональной подготовки, повышения квалификации, профессиональной переподготовки. Высшая школа как специфический социальный институт занимает особое место в системе профессионального образования. Во-первых, потому, что ее учебные заведения предназначены для обеспечения прежде всего профессиональной подготовки будущих специалистов в соответствии с потребностями как общества, так и самих обучающихся. Во-вторых, преподаватели высших учебных заведений имеют дело не с детьми, а с взрослыми людьми со своими сложившимися целями и жизненными ценностями, со своей нравственно-этической парадигмой. В-третьих, одной из важнейших задач высшей школы является выполнение научных исследований в соответствии с профилем кафедр. Результаты этих исследований часто составляют основу профессионально-квалификационного роста преподавателей и служат источником обновления и совершенствования содержания учебного материала. В-четвертых,

для многих высших учебных заведений характерной является ситуация, когда при высоком уровне профессиональных компетенций у многих преподавателей отсутствует хотя бы какое-то педагогическое образование.

Отмеченные обстоятельства самым непосредственным образом отражаются на содержании и характере педагогической деятельности в высшей школе, так как они в значительной степени определяются профессиональными и личностными качествами субъектов этой деятельности, т. е. в данном случае преподавателей вузов. Преподаватель высшей школы является, как правило, и ученым, и педагогом одновременно. Первое обстоятельство обеспечивает высокий профессиональный потенциал преподавателя, формируемый большой и систематической специальной подготовкой, самообразованием, самовоспитанием и самосовершенствованием. Эти процессы включают собственные исследования, участие в научных конференциях, регулярное знакомство с научно-технической информацией (знакомство с новой монографической литературой, специальными журналами, в том числе через Интернет, посещение специализированных выставок и т. п.).

Второе обстоятельство в значительной мере остается неопределенным, поскольку до недавнего времени многие виды профессионального образования не предусматривали специальной психолого-педагогической подготовки. Поэтому многие преподаватели постигали закономерности и секреты педагогической деятельности, приобретали необходимые знания, умения и навыки только в результате жизненного опыта и практики преподавания, а также в результате осмысления (к сожалению, далеко не всегда критического) преподавательской деятельности своих педагогов и научных руководителей. Новые же реалии жизни и деятельности в условиях постиндустриального общества, рыночной экономики, глобализации всех видов мирохозяйственных связей и широкой информатизации самых различных сфер жизнедеятельности выдвигают и новые требования к педагогическому обеспечению преподавательской деятельности в высшей школе.

В России начала XXI в. организация педагогической деятельности в высшей школе осложняется еще и определенным снижением качества подготовки учащихся в средней школе, общим падением престижа знаний, образования, а также необходимостью для многих студентов совмещать учебу с работой (чаще всего в ущерб учебе), чтобы более-менее сносно обеспечивать свои элементарные жизненные потребности.

Таким образом, педагогическая деятельность в современной высшей школе осуществляется в определенном смысле недостаточно системно, в какой-то мере инерционно, в условиях отсутствия общепринятой теории и без строгого научного обоснования принципов и закономерностей обучения и воспитания студентов, их личностного формирования и развития. Хотя достаточно известны глубокие исследования проблем педагогики высшей школы, изложенные в работах А. Н. Алексюка, С. И. Архангельского, Г. Джибладзе, Ф. И. Науменко, Н. Д. Никандрова, М. И. Самыгина, Ф. Янушкевича и др., целостной теоретической системы педагогики высшей школы, в какой-то мере подобной общепринятой школьной дидактике, сегодня фактически не существует.

Практическая же необходимость в разработке такой теории очевидна. Она обусловлена прежде всего следующими обстоятельствами. Во-первых, сложилась парадоксальная ситуация, когда, с одной стороны, стремительно нарастающий объем научно-технических знаний и соответственно учебного материала требует увеличения сроков обучения специалистов, а с другой – уже сегодня у человека почти треть жизни (до 20–25-летнего возраста) приходится на учебу. Во-вторых, необходимость рационального разрешения противоречия между потребностью в увеличении сроков обучения и неизбежностью их ограничения некоторыми разумными пределами вынуждает искать, разрабатывать и использовать новые эффективные формы, методы и технологии организации учебно-воспитательного процесса. В-третьих, рост общего объема знаний как проявление ускорения научно-технического прогресса сопровождается естественным сокращением цикла их устаревания и обновления. Это, в свою очередь, обуславливает необходи-

мость регулярного пересмотра содержания профессиональной подготовки специалистов, обновления учебных планов и программ изучаемых дисциплин. Все перечисленные обстоятельства с учетом специфики высшей школы должны найти свое отражение в формирующейся инновационной педагогике высшей школы как целостной теории обучения и воспитания будущих специалистов.

При разработке педагогической теории высшей школы необходимо исходить из обеспечения единства учебно-познавательной деятельности студентов и обучающей педагогической деятельности преподавателей, а также из творческого характера этих видов деятельности. Одновременно в основу теории должны быть положены аксиоматические принципы, определяющие обоснованность и целесообразность всех действий по эффективной организации и проведению учебного процесса в высших учебных заведениях. Однако до разработки этой теории каждый студент и аспирант, который хотел бы связать свое будущее с преподавательской деятельностью в высшей школе, помимо отличной профессиональной подготовки по избранной специальности, должен получить также необходимую психолого-педагогическую подготовку. Такая подготовка должна включать глубокое знание как общепедагогических принципов и законов, так и характерных особенностей педагогической деятельности в высшей школе.

Одной из таких особенностей является существование научной методологии педагогической деятельности и необходимость наличия четких мировоззренческих позиций у преподавателя высшей школы. Они базируются на естественно-научной основе и опираются на достижения психолого-педагогической науки, на закономерные связи высшего образования и его содержания с потребностями общества, с научно-техническим и социальным прогрессом.

Практика свидетельствует, что стимулом профессионального обучения может выступать возможность непосредственного применения студентом получаемых знаний, умений и навыков в практической работе (если учеба совмещается с работой), что способствует его профессиональному или карьерному росту, повышению

социального статуса. В зависимости от склонностей студента значительным стимулом для него может стать возможность участия в исследовательской работе и совместной публикации ее результатов в научных изданиях или в докладах на научных конференциях. Более прагматичные студенты предпочитают использовать самостоятельно полученные знания в курсовой или дипломной работе, в самостоятельной профессиональной практической деятельности.

Таким образом, педагогическая деятельность в профессиональном обучении, подчиняясь общедидактическим принципам и закономерностям, исходит из целей и характера учебно-воспитательного процесса профессиональной подготовки и личностного развития будущего специалиста, из самих особенностей высшего образования и его организации в условиях конкретного образовательного учреждения и в то же время решает вопросы управления профессиональными компетенциями в процессе обучения.

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоят сущность, цели и функции педагогической деятельности?
2. Дайте сравнительный анализ основных видов педагогической деятельности.
3. Какие индивидуальные свойства (задатки) обеспечивают predisposedность человека к педагогической деятельности, его готовность и включаемость в нее?
4. Назовите основные компоненты в структуре педагогической деятельности и охарактеризуйте их сущность и содержание.
5. Раскройте смысл утверждения: преподаватель является субъектом педагогической деятельности.
6. Почему педагогическая деятельность относится к разряду творческих видов человеческой деятельности?
7. Сравните определение понятий: педагогическая система, педагогическая деятельность, педагогическое взаимодействие.
8. Назовите основные особенности педагогической деятельности в управлении профессиональными компетенциями в обучении персонала.

Рекомендуемая литература

Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении / В. А. Кан-Калик. – Москва : Просвещение, 1987. – 190 с. – ISBN отсутствует.

Коменский Я. А. Избранные педагогические сочинения / Я. А. Коменский. – Москва : Юрайт, 2019. – 440 с. – ISBN 978-5-534-09278-3.

Крысько В. Г. Психология и педагогика в схемах и таблицах / В. Г. Крысько. – Минск : Харвест, 2016. – 384 с. – ISBN 985-433-498-8.

Макаренко А. С. Методика воспитательной работы : Избранные труды / А. С. Макаренко. – Москва : Юрайт, 2020. – 323 с. – ISBN 978-5-534-08066-7.

Макаренко А. С. Некоторые выводы из педагогического опыта / А. С. Макаренко. – Москва, 1958. – 326 с. – ISBN отсутствует.

Подласый И. П. Педагогика : учебник / И. П. Подласый. – Москва : Юрайт, 2012. – 574 с. – ISBN 978-5-9916-1602-7.

Раздел 3

МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

3.1. Методологические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала

Исследование управления профессиональными компетенциями в обучении персонала целесообразно начинать с изучения методологических и общетеоретических основ. Во втором разделе дано общее представление о педагогической деятельности и раскрыто ее значение в управлении профессиональными компетенциями. В данном разделе первоначально напомним, что понимается под категорией «профессиональное обучение».

Профессиональное обучение – это «подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны людей, поэтому невозможно без заинтересованности с их стороны» [Веснин, с. 160].

С целью наиболее полного раскрытия методологических основ педагогической деятельности в профессиональном обучении персонала обратимся к следующим понятиям.

Методология «представляет собой учение о методах и принципах познания; учение о структуре, методах и средствах деятельности» [Методика профессионального обучения, с. 25].

Методология педагогической деятельности в профессиональном обучении является общепрофессиональной дисциплиной для подготовки специалистов в области профессионального обра-

зования, изучающей содержательные и процессуальные аспекты анализа, проектирования, организации и осуществления учебного процесса.

В данном учебно-методическом пособии рассмотрены методологические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала. Отметим, что структура методологии управления профессиональными компетенциями логично основывается на структуре методологии педагогической деятельности в профессиональном обучении и состоит из процессуального и содержательного компонента.

Процессуальный компонент есть воплощение на практике заранее спроектированной совместной модели методической деятельности педагога и познавательной деятельности сотрудников.

Содержательный компонент представляет собой систему знаний и умений о проектировании, конструировании, разработке и применении специальных средств обучения, с помощью которых осуществляется регулирование обучающей и когнитивной деятельности педагога и персонала компании, направленных на формирование знаний и умений и развитие сотрудников.

В содержательном компоненте обычно выделяются следующие составляющие:

1) «концептуальная – представляет собой систему знаний о взаимодействии субъектов знаний о разработке и применении средств обучения в образовательном процессе как основных посредников при организации образовательного процесса. Концептуальная составляющая также включает в себя знания об индивидуальных особенностях личности сотрудника и их проявлении в поведении и профессиональной деятельности;

2) дидактическая – представляет собой оптимальное сочетание содержания профессионального обучения, методов, методических приемов, приемов педагогической техники, правил и принципов профессионального обучения и т. д.;

3) диагностическая – включает в себя факторы компетентности педагога, индивидуальные особенности и уровни подготовленности персонала компании» [Методика профессионального обучения, с. 35].

Действующее трудовое законодательство предполагает следующие виды обучения сотрудников компаний: профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, обучение вторым профессиям. Далее рассмотрим определение каждого из представленных видов профессионального обучения персонала в трактовке В. Р. Веснина.

Подготовка новых работников представляет собой первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности.

Переподготовка организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми сотрудниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Повышение квалификации представляет собой обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

«Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям» [Веснин, с. 171].

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции управления профессиональными компетенциями в обучении персонала: концепцию специализированного обучения, концепцию многопрофильного обучения, концепцию, ориентированную на личность сотрудника.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение

к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно в течение относительно непродолжительного отрезка времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к сотрудникам, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога, политика, актера и т. п.

Обобщая, отметим, что методология управления профессиональными компетенциями в обучении персонала уже сформировалась и является основой для теории и практики применения в управлении персоналом.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте понятие «методология педагогической деятельности в профессиональном обучении».
2. Каковы методологические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала?
3. Перечислите и раскройте сущность концепций управления профессиональными компетенциями в обучении персонала.

Рекомендуемая литература

Методика профессионального обучения : учебное пособие для студентов вузов / под ред. Н. Е. Эргановой. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 150 с. – ISBN 5-8050-0047-4.

Селевко Г. К. Современные образовательные технологии : учебное пособие / Г. К. Селевко. – Москва : Народное образование, 1998. – 255 с. – ISBN отсутствует.

Слободчиков В. И. Очерки психологии образования / В. И. Слободчиков. – Биробиджан : Биробиджан. гос. пед. ин-т, 2015. – 272 с. – ISBN отсутствует.

Сухов М. А. Опыт внедрения технологии совместного обучения персонала в российских компаниях / М. А. Сухов, О. А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4 (2). – С. 147–152.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 638 с. – ISBN 978-5-16-002273-4.

Шодмонов Ш. Инновационные методы обучения / Ш. Шодмонов // Науковедение. – 2013. – № 5. – С. 50–54.

3.2. Общетеоретические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала: цели, задачи, сущность подходов

Исследование управления профессиональными компетенциями в обучении персонала продолжим, рассматривая общетеоретические основы процесса. Обучение персонала представляет собой основной путь получения сотрудниками компании профессионального образования. «Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.» [Управление персоналом организации, с. 411].

Для рассмотрения общетеоретических основ управления профессиональными компетенциями в обучении персонала далее опишем несколько подходов к организации указанного процесса в разрезе их сущности, целей и задач.

Знаниево-ориентированный подход. Сущность этого подхода заключается в том, что при обучении персонала в соответствии с ним во главу ставится познание, выступающее в качестве отра-

жения духовного богатства населения, накопленного в ходе исторического опыта и долгих поисков.

Цель представленного подхода – реализация традиционной педагогической деятельности, ориентированной на осуществление преимущественно образовательных функций школы.

Задачи знаниево-ориентированного подхода:

- «овладение системными знаниями, умениями, навыками;
- применение полученных знаний в решении дидактических задач;
- постоянное пополнение объема изучаемой информации»

[Слободчиков, с. 15].

Здесь важно отметить и отрицательную сторону знаниево-ориентированного подхода к содержанию образования, суть которой в том, что при данном подходе познание считается абсолютной ценностью и заслоняет собой самого человека. Это может привести к регламентации и идеализации научного ядра познания, его академизму, к ориентации содержания образования на среднего ученика и другим негативным последствиям.

Когнитивный подход. Сущность данного подхода в профессиональном обучении состоит в обеспечении понимания обучающимся персоналом учебной информации.

Особенностью когнитивного подхода являются специфические задания, применяемые для управления учебной деятельностью персонала. Системы заданий создаются по принципу: «Зачем тебе (мне) это надо? Где, в какой коммуникативной ситуации мне это пригодится?»

Цель представленного подхода состоит в такой организации познавательной деятельности сотрудников компании, которая обеспечивала бы понимание ими изучаемой информации.

Задача когнитивного подхода – сформировать следующие умения:

- «умение проводить различия между фактическими сведениями и оценочными суждениями;
- умение проводить различия между фактами и предположениями; умение выделять логические виды связи;

- умение выделять специфические предметные виды связей;
- умение обнаруживать фактические и логические ошибки в рассуждениях;
- умение отличать существенные доводы, не относящихся к делу;
- умение разграничивать обоснованные и необоснованные оценки» [Бершадский, 2011, с. 154].

Деятельностный подход. Сущность такого подхода в профессиональном обучении состоит в направлении «всех педагогических мер на организацию интенсивной, постоянно усложняющейся деятельности, ибо только через собственную деятельность человек усваивает науку и культуру, способы познания мира, совершенствует личностные качества» [Гаспарович, 2020, с. 73]. Суть этого подхода к обучению раскрывается в принципе, который можно охарактеризовать китайской мудростью: «Я слышу – я забываю, я вижу – я запоминаю, я делаю – я усваиваю».

Цель обучения с использованием деятельностного подхода заключается во включении обучаемого персонала в образовательную деятельность, в обучение ее приемам.

Подход «обучение через деятельность» впервые предложил американский ученый Д. Дьюи. Им определены основные задачи деятельностного подхода в обучении персонала:

- «обучение с учетом интересов обучающихся;
- обучение персонала через обучение мысли и действию;
- усваивание знаний как следствие преодоления трудностей образовательного процесса;
- направленность на свободную творческую работу» [Сухов, с. 75].

Личностно-ориентированный подход. Сущность этого подхода заключается в том, что в процессе определения содержания образования в качестве абсолютной ценности выступает сам сотрудник, а не отчужденные от человека познания.

Цель представленного подхода заключается в обеспечении свободы выбора содержания образования для удовлетворения образовательных, культурных, духовных и жизненных потребностей сотрудников компании, а также в разумном отношении к разви-

вающейся личности и развитии возможностей ее самореализации в культурно-образовательном пространстве.

Задачи личностно-ориентированного подхода:

- «ориентация обучения на становление целостного сотрудника;
- становление его природных отличительных черт (здоровья, возможностей думать, действовать, ощущать);
- формирование его социальных параметров (быть тружеником) и качеств субъекта культуры (свободы, духовности, гуманности, творчества)» [Методика профессионального обучения, с. 105].

Компетентностный подход. Содержание данного подхода в обучении может быть выражено через трактовку понятий «компетенция» и «компетентность» в зависимости от того, как они определены и каково их соотношение. Эти понятия либо отождествляются, либо дифференцируются.

Компетенция определяется так:

- 1) способность делать что-либо хорошо или эффективно;
- 2) соответствие требованиям, предъявляемым при трудоустройстве;
- 3) способность выполнять особые трудовые функции.

К компетенции относят процессы «самоорганизации, самоконтроля, самостоятельности, рефлексии, саморегуляции и самоопределения. Особенный акцент делается на том, что в основе компетенции находится знание, а также умение его использовать» [Бершадский, 2011, с. 90].

Сущность компетентностного подхода заключается в том, что он акцентирует внимание на результате образования, когда результат есть способность человека целесообразно действовать в различных проблемных ситуациях.

«Целью компетентностного подхода в профессиональном обучении является формирование компетенции как готовности к осуществлению сотрудниками компании активной деятельности» [Слободчиков, с. 48].

Задачи компетентностного подхода в профессиональном обучении:

- «– совершенствование и развитие ключевых компетенций;

- формирование, совершенствование и развитие интеллектуально-творческого потенциала обучающихся сотрудников;
- внедрение активных методов обучения, адекватных видам профессиональной деятельности;
- освоение базовых, общих и профессиональных компетенций;
- обеспечение соответствия освоенных компетенций направлению профессиональной деятельности» [Бершадский, 2011, с. 93].

Итак, представлены общетеоретические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала, отражены цели, задачи и сущность этого процесса в зависимости от сложившихся подходов к нему.

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте общетеоретические основы управления профессиональными компетенциями в профессиональном обучении персонала.
2. Что понимается под методологией и теорией педагогической деятельности по управлению профессиональными компетенциями в обучении персонала?
3. Каковы подходы к организации управления профессиональными компетенциями в обучении персонала? Охарактеризуйте их сущность, цели и задачи.

Практическое задание 3

Цели, задачи и сущность подходов к управлению профессиональными компетенциями персонала

Содержание практического задания:

1. Представить собственную разработку целей и задач управления профессиональными компетенциями персонала на основе одного из подходов к нему.
2. Обосновать эффективность предложенных целей и задач управления профессиональными компетенциями персонала на основе выбранного подхода.

Методические рекомендации

При подготовке к выполнению практического задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. «Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные» [Краткая литературная энциклопедия, с. 798].

Требования к эссе:

1. Идеи автора оформляются в виде тезисов.
2. Идея (тезис) подкрепляется доказательствами, следовательно, за тезисом идут аргументы. Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.
3. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут «перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.
4. Количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли.

Структура эссе, таким образом, следующая:

- введение (постановка проблемы);
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение (резюмируется мнение автора по проблеме).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев. Так достигается целостность работы.

Стиль изложения предполагает эмоциональность, экспрессивность, художественность. Филологи полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Критерии выполнения практического задания:

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ материала, ссылки на авторов, мнение студента по исследуемому вопросу.
2. Грамотная профессиональная речь.
3. Соблюдение требований к оформлению практических заданий (см. прил. 3).
4. Выполнение работы в заданные сроки.

Рекомендуемая литература

Медведев А. А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект / А. А. Медведев // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2011. – № 12. – С. 205–212.

Методика профессионального обучения : учебное пособие для студентов вузов / под ред. Н. Е. Эргановой. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 150 с. – ISBN 5-8050-0047-4.

Селевко Г. К. Современные образовательные технологии : учебное пособие. – Москва : Народное образование, 1998. – 255 с. – ISBN отсутствует.

Тешев В. А. Дуальное образование как фактор модернизации системы социального партнерства вузов и предприятий / В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2014. – № 1 (135). – С. 82–89.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 638 с. – ISBN 978-5-16-002273-4.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 363 с. – ISBN 5-87057-200-2.

Шкатулла В. И. Образовательное право России : учебник для вузов / В. И. Шкатулла. – Москва : Юстицинформ, 2016. – 772 с. – ISBN 978-5-7205-1293-4.

Шклярова О. А. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении / О. А. Шклярова, С. В. Демин // Научное наследие Т. И. Шамовой и его влияние на решение актуальных проблем современного образования : сборник статей Третьих

Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образованием (25 января 2011 г.). – В 2 т. – Т. 1. – 2011. – С. 223–229.

Шмаков А. Г. В учении нельзя останавливаться / А. Г. Шмаков, К. С. Мазоватова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 1 (356). – С. 144–147.

Шодмонов Ш. Инновационные методы обучения // Науковедение. – 2013. – № 5. – С. 50–54.

Раздел 4

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

4.1. Технология социально-профессионального саморазвития персонала

Современные тенденции в области обучения и развития персонала показывают эффективность методов обучения персонала с точки зрения конкурентоспособности и результативности компаний на рынке. Суть процессов обучения и развития персонала, их влияние на повышение качества человеческих ресурсов компаний исследовали такие авторы, как Е. В. Желнина, М. Армстронг, Р. Харрисов, Т. В. Зайцева и т. д.

Одно из направлений в обучении сотрудников – саморазвитие персонала, которое позиционирует себя как наиболее результативный и наименее затратный метод.

Неоспоримая значимость непрерывного увеличения персоналом своих знаний, получение сотрудниками новых навыков и умений приводит к необходимости изучения роли и места саморазвития персонала среди других методов обучения персонала.

За последние годы в научной среде, как зарубежной, так и отечественной, значительно увеличилось число исследований, посвященных проблемам саморазвития персонала. Тем не менее недостаточная научная разработанность данной темы сохраняется несмотря на ее значимость.

Саморазвитие персонала предполагает «целенаправленные качественные изменения сотрудниками самих себя, включающие совершенствование имеющихся и приобретение новых профес-

сиональных и личностных знаний и компетенций, в которых заинтересована организация» [Снисаренко, с. 415].

Так как саморазвитие как метод обучения персонала является малоизученным, важно выяснить, можно ли включать самообучение в систему методов обучения и развития персонала. Существует два основных подхода к этому вопросу.

«По мнению авторов первого подхода (Н. А. Низовских, Д. С. Куликова, Дж. Морганин), саморазвитие как метод обучения персонала не входит в систему методов обучения. Данный метод – индивидуальный вид, на который слабо воздействует внешнее давление. По мнению В. А. Сластенина, именно индивидуальная готовность к личностному росту для решения профессиональных задач является основой социально-профессионального саморазвития персонала. По мнению В. А. Мироновой, в качестве основного фактора успешного саморазвития работников можно выделить личностное состояние готовности и осознанности. Авторы данной теории считают, что компания не оказывает ключевое влияние на саморазвитие сотрудников, из системы методов развития персонала саморазвитие исключается» [цит. по: Uskova, Gasparovich, p. 1012].

Данный подход позволяет проанализировать воздействие личностных характеристик и индивидуальной активности человека на его трудовое поведение, включая работу по саморазвитию, что выступает ключевым фактором в разработке проблемы саморазвития персонала. Тем не менее этот подход ограничен рамками изучения личностных черт работника, оказывающих воздействие на мотивацию саморазвития и его реализацию. При этом не берутся в расчет внешние факторы и их воздействие, зависимость поведения работника от влияния социальной среды.

Второй подход (И. В. Семенова, Л. Дарсо, Ч. Керр, Г. С. Костыко, А. И. Татаркин) устанавливает прямую связь между саморазвитием сотрудников и потребностями организации в развитии персонала и достижении им личных целей.

А. И. Татаркин отмечает, что «сегодня внимание зарубежных и отечественных специалистов в наибольшей степени сосредоточено на проблемах раскрытия потенциала коллектива, превращая

его в эффективно функционирующую саморазвивающуюся систему, на проблемах усиления у работников внутренней мотивации на эффективность и достижение долгосрочных результатов, способности к самообучению и саморазвитию» [цит по: Костыко, с. 137].

Этой же точки зрения придерживаются Э. В. Галажинский и В. Е. Ключко, которые считают, что «эффективная и результативная организационная жизнедеятельность может быть построена на предприятии при создании и поддержании условий, которые способствуют образованию и развитию способностей и возможностей сотрудников для повышения качества и эффективности их работы» [цит. по: Гаспарович, 2014, с. 152].

Е. П. Антонакопулу утверждает, что «стабильность научно-технического прогресса, всемирная интеграция и процессы глобализации диктуют предприятиям новые правила, требующие от них использования новых актуальных и эффективных инструментов обучения и развития сотрудников, а одним из наиболее инновационных и результативных инструментов выступает саморазвитие персонала» [Там же, с. 153].

Важность саморазвития для успеха организации ставит перед исследователями цель преодолеть ту ограниченность, которая проявилась в первом подходе при трактовке соотношения саморазвития с другими методами развития и обучения персонала. Постановка этой цели дает возможность проанализировать сущность саморазвития персонала с точки зрения его внешних детерминант, определяющих взаимоотношения предприятия и его сотрудников.

Рассмотрев и проанализировав подходы, описанные выше, можно прийти к пониманию сути саморазвития персонала и сделать вывод, что второй подход для управления организацией представляет наибольшую ценность, так как в нем саморазвитие персонала определяется как специфически управляемый процесс, развивающий у работников трудовой потенциал.

Саморазвитие сотрудников среди других методов развития и обучения персонала можно выделить на основе следующих характерных особенностей данного метода.

Во-первых, это один из наименее затратных методов увеличения трудового потенциала сотрудников предприятия. Для управления саморазвитием персонала от организации не потребуется постоянных финансовых затрат на курсы повышения квалификации, инструктажи, лекции, привлечение обучающихся специалистов, регулярные и дорогостоящие мониторинги и контроль компетенций и т. д. Личная активность работников выступает ключевой особенностью саморазвития, представляя собой самостоятельную работу по приобретению новых знаний, навыков, умений и улучшению уже имеющихся. Предприятие в данном случае обеспечивает лишь поддержку, помогает персоналу саморазвиваться, но не берет на себя обязанности в обучении и развитии.

Во-вторых, саморазвитие персонала отличается косвенной системой управления и стимулирования соответствующей активности работников. Цель руководства – сформулировать директивы для саморазвития сотрудников, принудить к изучению соответствующей литературы в свободное от работы время, принимать участие в обучающих мероприятиях, принимать помощь наставников. Такая задача трудновыполнима. Сотрудники могут получить демотивацию, увидев прямые требования к саморазвитию в трудовых договорах и должностных инструкциях. Эти условия могут быть восприняты как прямое вмешательство в их личную жизнь, что может привести к протестному поведению – забастовкам, судебным искам и даже к увольнению.

Наилучшие методы воздействия на саморазвитие персонала всегда основаны на свободе выбора личности и добровольности. Например, в организации может быть развита культура саморазвития сотрудников, система материального и нематериального стимулирования, организации труда, которые будут способствовать поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе и простимулируют саморазвитие сотрудников.

В-третьих, в отличие от других методов саморазвитие персонала в большей степени воспитывает у сотрудников интерес к деятельности предприятия, формирует в них организационную идентификацию и организационную приверженность, так как в концеп-

ции метода лежит не обязательность обучения, а добровольность действий и решений, нацеленных на осуществление личностных и организационных целей. Саморазвитие помогает выработать у сотрудников чувство соучастия в деятельности организации, желание применять для этого новые знания и компетенции на практике. Так у сотрудников появляется мотивация к инициативам и активности в работе, у них генерируется стремление достичь поставленных организацией целей и задач через развитие и реализацию собственного потенциала, с помощью новых методик и технологий.

В-четвертых, профессионально-социальное саморазвитие персонала распространяется на большее количество областей развития работников организации по сравнению с другими методами обучения и развития персонала. То есть через саморазвитие персонала происходит приобретение и совершенствование им личностных качеств и компетенций в разнообразных областях деятельности. Силами предприятия можно сформировать перечень приоритетных направлений для совершенствования компетентности сотрудников, не предполагая ограничений в выборе направлений саморазвития. В результате появляется возможность превратить сотрудника в более развитую личность с обширным кругозором, который не боится взять ответственность на себя и выполнять разнообразные и сложные задачи, получаемые в процессе трудовой деятельности.

В-пятых, саморазвитие как метод обучения и развития персонала опирается на желания, интересы и мотивацию каждого отдельно взятого сотрудника организации. Если сравнивать саморазвитие с другими методами развития персонала, то оно в наименьшей степени требует для себя внешнего вмешательства (хотя и не исключает этого), ориентируясь на самостоятельную работу сотрудников в поиске ключевых изъянов в их профиле компетентности, а также предполагает подбор максимально эффективного и удобного способа повышения уровня знаний, навыков и умений, необходимых сотрудникам и организациям. Задача предприятия – оказать помощь работнику в распознавании и оценке своей личной и профессиональной компетентности, например, проведя среди сотрудников добровольное анкетирование или интервьюирование.

В активах организации есть финансовые и временные ресурсы, с помощью которых членам коллектива можно предоставить возможность работать над саморазвитием. Но следует помнить, что работа по саморазвитию персонала не ограничивается лекциями, семинарами, кейсами, тренингами и т. п., которые может предложить компания. Зачастую саморазвитие сотрудников строится на индивидуальной деятельности, которая направлена на закрытие потребности в повышении уровня компетентности каждого отдельно взятого сотрудника.

Далее следует подробнее рассмотреть сущность социально-профессионального саморазвития как одного из направлений саморазвития.

Под *социальным саморазвитием* подразумевается рост личности в таких направлениях, как предназначение в деятельности, отношения с родителями, мужем или женой, детьми, внуками, зарабатывание денег, построение гармоничных отношений с окружающими, умение жить с пользой для других и мира в целом.

Социальное саморазвитие неразрывно связано с профессиональным, и наоборот. Так, развитие в направлении «умение жить с пользой для других и мира в целом» возможно через реализацию себя как профессионала в определенной сфере деятельности. В свою очередь, профессиональное саморазвитие может осуществляться в направлении развития коммуникативных навыков, что предполагает построение отношений с окружающими, а значит, предполагает одновременно и социальное развитие.

Под *профессиональным саморазвитием* понимается рост, становление, интеграция и реализация в профессиональной деятельности профессионально значимых личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений, активное качественное преобразование человеком своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности.

Е. А. Власова выделяет два подхода к определению сущности профессионального саморазвития. Первый подход связан с развитием и саморазвитием личности, а второй – с «вписыванием» человека в ту или иную систему профессиональной деятельности.

«Объединяющим данные подходы к профессиональному саморазвитию является положение о взаимном влиянии индивидуальных особенностей человека и социокультурной среды, об “этапности” процесса, о зависимости личностного развития и профессионального становления» [Власова, с. 67].

Таким образом, профессиональное саморазвитие – это процесс формирования личности (в широком понимании) и ее профессионализма в саморазвитии, обучении, профессиональной деятельности и взаимодействиях.

Сущность профессионального саморазвития раскрывают следующие его функции:

- целеобразующая (определяет ценностно-смысловые ориентации будущего специалиста);
- рефлексивная (стимулирует самоизучение будущего специалиста, работу над собой, поиск и личностную оценку собственного жизненного и профессионального опыта);
- нормативная (предопределяет соблюдение правовых отношений);
- «активное взаимодействие (обуславливает деятельность и активность будущего специалиста, запускающие механизм саморазвития)» [цит. по: Гаспарович, 2011, с. 62].

Профессиональное саморазвитие, по мнению Н. М. Борытко, «нелинейный (дискретный) процесс, имеющий свои отчетливо выраженные стадии» [То же, с. 63]. Оно возможно не иначе как через скачок, сопровождаемый кризисом. Кризисы саморазвития имеют сложную картину, поскольку зависят одновременно от внутренних факторов, внешних обстоятельств и их взаимовлияния. При этом с усилением внутренних факторов саморазвития возрастает не только степень профессиональной свободы специалиста, но и стабильность его деятельности. Прохождение уровней саморазвития – «индивидуально-творческий, внутренне обусловленный процесс, который зависит от склонностей, способностей человека, его собственной активности» [Власова, с. 68].

Профессиональное саморазвитие возможно только через принятие на себя ответственности за свой профессиональный рост,

восприятие кризисов и затруднений не как краха жизни, а как возможности самоопределения и грядущего успеха.

По мнению Н. В. Калугиной, профессиональное саморазвитие осуществляется в три этапа:

1) ориентировочный – формирование профессиональных намерений, системы знаний о саморазвитии личности и ее профессиональной направленности;

2) исполнительный (непосредственная профессиональная подготовка) – приобретение нового способа действия;

3) контрольно-корректировочный – освоение и закрепление на практике новых способов действия.

Каждый этап саморазвития проявляется в определенной форме. Выделяют три такие формы: самоутверждение, самосовершенствование и самоактуализация [Блинова В., Блинова Ю., с. 125].

Самоутверждение представляет собой двухкомпонентное свойство личности, которое побуждает ее самостоятельно, без посторонней помощи добиться чего-то, с одной стороны, и стремление сделать нечто в себе твердым – с другой.

В основе самоутверждения лежит первичная потребность конкурентного существования, которая имеет форму трех мотивов: «Быть как все», «Быть лучше других», «Быть хуже других».

Результатами самоутверждения являются:

- ощущение своей нужности, полезности;
- оправдание в своих глазах смысла собственной жизни;
- появление чувства превосходства, своей исключительности, способствующее преодолению трудностей.

Самосовершенствование представляет собой наиболее адекватный путь саморазвития; оно означает, что человек сам стремится быть лучше, стремится к некоторому идеалу, приобретает те черты и качества личности, которых у него пока нет, овладевает теми видами деятельности, которыми пока не владеет.

К результатам самосовершенствования относятся: удовлетворенность собой, своими достижениями, тем, как человек справляется со своими собственными требованиями; удовлетворенность жизнью, деятельностью, отношениями с окружающими людьми.

Самоактуализация является высшей формой саморазвития и включает в себя две предыдущие формы: самоутверждение и самосовершенствование. Отличие ее состоит в том, что на этом этапе саморазвития личности актуализируются высшие смысловые мотивы поведения и жизни человека.

Самоактуализация представляет собой умение человека стать тем, кем он способен стать, т. е. он обязан выполнить свою миссию – реализовать то, что в нем заложено в соответствии с собственными высшими потребностями.

Способы самоактуализации (по А. Маслоу):

1. Живое и бескорыстное переживание с полным сосредоточением и погруженностью.

2. Жизнь – процесс постоянного выбора, продвижения или отступления.

3. Способность человека прислушиваться к самому себе.

4. Способность быть честным, брать на себя ответственность.

5. Способность быть независимым, быть готовым отстаивать свои позиции, независимые от других.

6. Не только конечное состояние, но и сам процесс актуализации своих возможностей.

7. Моменты высшего переживания.

8. Способность человека к разоблачению собственной психопатологии – умение выявить свои защиты и найти в себе силы преодолеть их.

Результаты самоактуализации представляют собой ощущение осмысленности жизни и полноты своего бытия, понимание, что ты все сделал правильно, несмотря на частные промахи и ошибки, что другие признали в тебе личность, твою уникальную индивидуальность и одновременно универсальность.

Главным механизмом саморазвития является разрешение противоречий, решение индивидом постоянно возникающих сложных жизненных задач.

Однако без участия самой личности, без ее стремлений невозможно достичь высоких результатов в профессиональной подго-

товке и высокого уровня профессионального саморазвития будущего специалиста. В связи с этим основным критерием эффективности профессиональной подготовки выступает формирование у обучающихся готовности к профессиональному саморазвитию. Мы рассматриваем готовность к деятельности как целостное проявление личности и под готовностью к профессиональному саморазвитию понимаем особое личностное состояние, которое предполагает наличие у субъекта образа структуры действия по саморазвитию и постоянной направленности сознания на его выполнение. Она включает в себя различного рода мотивы, направленные на осознание задач, модели вероятного поведения.

Важно определить компоненты структуры готовности персонала к социально-профессиональному саморазвитию: мотивационно-целевой, содержательно-операционный и рефлексивный.

Мотивационно-целевой компонент готовности к саморазвитию представляет собой совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых для достижения целей саморазвития. Этот компонент подготавливает целенаправленность профессионального поведения, хотя и не обеспечивает его.

Содержательно-операционный компонент готовности отражает объем того, чем овладевают сотрудники в процессе саморазвития, а также то, что должно быть у них сформировано и развито, к чему они должны быть подготовлены.

Рефлексивный компонент предполагает наличие объективной оценки своих действий в процессе целенаправленного социально-профессионального саморазвития. Данный компонент можно разделить на две части: оценка результатов преобразований и корректировка полученных результатов. Активная рефлексивная позиция является необходимым условием саморазвития специалиста, а ее отсутствие практически полностью исключает возможность как личностного, так и социально-профессионального саморазвития.

Результат процесса подготовки к профессиональному саморазвитию – это изменения в знаниях, способностях, ориентациях, личностных и профессиональных качествах.

Таким образом, социально-профессиональное саморазвитие персонала как технология обучения персонала является одной из самых эффективных с точки зрения соотношения затрат организации и результата, полученного сотрудниками, – несмотря на сложность использования данной технологии.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под термином «саморазвитие»?
2. Охарактеризуйте процессы самосовершенствования и самоактуализации.
3. Каковы методы воздействия на саморазвитие персонала?
4. Какие существуют подходы к изучению процесса саморазвития персонала?
5. Какие виды саморазвития персонала можно выделить?

Практическое задание 4 **Программа социально- профессионального саморазвития**

Содержание практического задания

Изучив предлагаемый теоретический материал и опираясь на личный опыт, сформировать программу социально-профессионального саморазвития.

Алгоритм выполнения практического задания:

1. Изучить теоретический материал.
2. Сформировать программу социально-профессионального саморазвития:
 - 2.1. Определить зоны социально-профессионального саморазвития.
 - 2.2. Определить шаги социально-профессионального саморазвития в соответствии с этапами.
 - 2.3. Определить методы мотивации для успешного применения технологии социально-профессионального саморазвития.
3. Заполнить блоки модели программы социально-профессионального саморазвития в табл. 4.

**Модель программы
социально-профессионального саморазвития персонала**

Блок 1	Краткая оценка достижений в социально-профессиональном аспекте (что Вы уже достигли?): <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>			
	Методическая проблема, над которой необходимо работать: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>			
	Цели социально-профессионального саморазвития: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>			
	Задачи социально-профессионального саморазвития: <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/>			
Блок 2	Направления саморазвития	Формы работы	Срок выполнения	Ожидаемый результат
	Социальное			
	1.			
	2.			
	3.			
	Профессиональное			
	1.			
	2.			
3.				

Блок 3	Методы самотивации	Формы самотивации	Необходимые ресурсы
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	5.		

Критерии выполнения практического задания:

1. Проработанность модели программы социально-профессионального саморазвития, представленной в табл. 4.
2. Соблюдение алгоритма заполнения таблицы.
3. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).

Рекомендуемая литература

Куликова Л. Н. Проблемы саморазвития личности / Л. Н. Куликова. – Благовещенск : Благовещ. гос. пед. ун-т, 2001. – 342 с. – ISBN 5-8331-0018-6.

Митина Л. М. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение / Л. М. Митина. – Москва : Academia, 2005. – 334 с. – ISBN 5-7695-1515-5.

Подласый И. П. Педагогика : учебник / И. П. Подласый. – Москва : Юрайт, 2012. – 574 с. – ISBN 978-5-9916-1602-7.

Попов С. Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва : Ось-89, 2000. – 159 с. – ISBN 5-86894-413-3.

Сластенин В. А. Педагогика / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. – Москва : Академия, 2011. – 490 с. – ISBN 978-5-7695-8047-5.

Чудина Е. Е. Профессионально-личностное саморазвитие педагога в системе непрерывного образования / Е. Е. Чудина // Педагогический комплекс как региональная система непрерывного педагогического образования : тезисы докладов научно-практической конференции. – Волгоград : Перемена, 2011. – С. 182–184.

4.2. Технология самопрезентации

На сегодняшний день обучение персонала является одной из актуальных задач в области управления персоналом, стоящих перед руководством независимо от того, на какой стадии существования находится предприятие: будь это этап становления организации, активного роста, захвата новых рынков, или стадия реструктуризации, или стадия, когда потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции становится перво-степенной.

Например, компания привлекла новых сотрудников путем найма и подбора персонала. Эти сотрудники могут не полностью понимать ее организационные цели и культуру, и между их знаниями и фактическими требованиями существует определенный разрыв. В подобных случаях компаниям необходимо проводить обучение сотрудников для повышения уровня их способностей. Для пожилых сотрудников, когда они переходят на новые рабочие места или когда среда компании меняется, компании также должны организовать их обучение, чтобы помочь им адаптироваться к новой среде.

Обучение играет важную роль в развитии и предприятий, и работников:

1. Обучение помогает повысить эффективность предприятия.

Достижение результатов деятельности компании основано на индивидуальных показателях работника. Эффективное обучение может помочь сотрудникам улучшить свои знания и рабочие навыки, улучшить понимание компании, повысить их энтузиазм и повысить производительность труда.

2. Обучение помогает повысить конкурентное преимущество компании.

Благодаря обучению, с одной стороны, сотрудники могут приобрести новые навыки и обеспечить наличие у компании высококачественных талантов; с другой стороны, это также может создать хорошую атмосферу для обучения, повышения общей способности сотрудников к обучению и усилению конкурентных преимуществ предприятий.

3. Обучение помогает повысить удовлетворенность сотрудников.

Удовлетворенность сотрудников является одним из необходимых условий для нормальной работы компании. Обучение сотрудников может заставить их почувствовать важность и заботу компании. По мере повышения уровня знаний и навыков производительность сотрудников может быть улучшена во время обучения, что помогает улучшить их чувство достижения.

При осуществлении учебных мероприятий предприятия должны применять следующие основные принципы для обеспечения эффекта обучения:

1. *Принципы обслуживания стратегии и планирования предприятия.* Стратегия и планирование имеют руководящее значение для всех аспектов работы компании. В соответствии со стратегией и требованиями планирования компании обучение должно быть сосредоточено не только на насущных проблемах, но и на долгосрочном развитии с точки зрения будущего развития.

2. *Целевой принцип.* Цель оказывает направляющее влияние на поведение человека. Установление четких целей для сотрудников перед обучением не только поможет оценить качество обучения, но и поможет улучшить результативность обучения. Цель обучения должна быть четкой и умеренной, не слишком сложной и не слишком простой.

3. *Принцип дифференциации.* Обучение должно подчеркивать дифференциацию на основе универсальности. Дифференциация в первую очередь подчеркивает дифференциацию содержания обучения. Содержание обучения связано с работой сотрудников. «В обучении должно быть определено различное содержание в соответствии с фактическим уровнем и положением сотрудников, чтобы обучение было целевым. Дифференциация относится к дифференциации сотрудников. Во время обучения ключевые позиции должны быть смещены, особенно к управленческим и техническим персоналам» [Донг Кейонг, с. 256].

Согласно А. П. Егоршину, обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений работника современ-

менному уровню производства и управления. Для примера рассмотрим практику обучения персонала с использованием технологии самопрезентации [Гаспарович, 2016, с. 363].

На сегодняшний день навыки самопрезентации требуются практически во всех областях. Самопрезентация напрямую связана с качеством наших первых впечатлений от окружающих и влияет на будущие контакты с ними. Самопрезентация является средством познания себя. Самопрезентация – процесс, который каждый должен испытать на своем рабочем месте. Она является очень важным способом установления отношений с незнакомцами и очень важной технологией на рабочем месте, чтобы представиться или получить признание у других.

Теория самопрезентации была впервые предложена известным американским социологом И. Гоффманом, который отмечает, что «самопрезентация является процессом создания особого впечатления у других путем корректировки своего поведения. Ему кажется, что каждый человек имеет тенденцию показывать других другим, и люди всегда стараются поддерживать надлежащий имидж в социальном контексте, чтобы добиться признания других. Кроме того, социальная среда также требует, чтобы члены общества учились соответствующей самопрезентации, чтобы способствовать гармоничному развитию отношений между членами общества» [цит по: Го Сяолуо, с. 450].

Э. Джонс определяет самопрезентацию как «управление впечатлением, которое инициатор производит на целевую персону с целью поддержания или усиления своего влияния на нее» [цит по: Мартынова, с. 1311].

По мнению Д. Майерса и П. Н. Шихирева, самопрезентация – это акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы создать благоприятное впечатление или впечатление, соответствующее чьим-то идеалам. «Проявления самопрезентации многообразны. К ним относятся и такие действия, которые на первый взгляд могут показаться направленными к противоположной цели, как, например, “ложная скромность”, создание себе препятствий» [То же].

По мнению С. Шленкера, самопрезентация относится к стремлению человека представить желаемый образ как для аудитории вне (другие люди), так и для аудитории внутри (самого себя). «Человек учится управлять впечатлениями, которые производит. Он выражает свое самоопределение (“самоопределяется”), показывая себя как определенный тип человека» [цит по: Мартынова, с. 1311].

Мотивация для самопрезентации зависит от трех аспектов: во-первых, насколько экранный объект связан с целями индивидуума; во-вторых, зависимость от целевого значения (чем выше целевое значение, тем сильнее мотивация личности к самопредставлению); в-третьих, это разница между индивидуальными ожиданиями и реальными впечатлениями.

Мы рассмотрим классификацию стратегий самопрезентации, последствия их применения, а также факторы, определяющие эффективность этих стратегий, позволяющие лучше использовать ценность человеческого капитала и повысить личную ценность персонала на примере и с точки зрения работающих женщин.

Известна способность женщин работать так же, как мужчины, и даже лучше. Например, Ма Юнь, председатель совета директоров «Alibaba», отмечал, что причиной успеха этой компании является то, что 49 % ее сотрудников и 37 % старших руководителей – женщины. Он был благодарен женщинам за поддержку и говорил: «Если вы хотите, чтобы с вашей компанией все было в порядке, то наберите сотрудников-мужчин; если вы хотите достичь уровня “хорошо” и “отлично”, вы должны нанять не менее 40–50 % женщин» [Gasparovich at al., 2017, p. 994].

Однако способность женщин успешно проявлять себя на рабочем месте недооценивается и даже игнорируется. Работающие женщины сталкиваются не только с дискриминацией в особые периоды, такие как материнство и кормление грудью, но и с дискриминацией по признаку пола во всех аспектах развития карьеры, включая применение, оценку результатов, вознаграждение и продвижение по службе. Дискриминация по признаку пола ограничивает человеческий капитал работающих женщин, приводит к по-

тенциальной растрате их ресурсов в ущерб организации, а также наносит вред психическому здоровью женщин.

Построение самопрезентации обычно включает в себя два процесса: выбор типа изображения, которое хотим представить; выбор того, как мы хотим представить себя.

Гендерная идентичность женщин подвергает их предрассудкам и дискриминации, поэтому женщины должны представить себя посредством стратегической самопрезентации. Самопрезентация гендерной идентичности женщин относится к процессу осознанного или неосознанного воздействия на мнение других людей на рабочем месте, с тем чтобы изменить предубеждение и негатив окружающих в отношении женской идентичности.

Исследование по управлению впечатлениями делит стратегии самопрезентации, принятые для определенных идентичностей, на следующие категории:

1. *Стратегии социальной переклассификации для снижения релевантности идентичности и стратегия понижения и защиты.*

Стратегия социальной переклассификации по категориям работающих женщин направлена на уменьшение их связей с женскими группами идентичности.

Стратегию понижения и защиты люди используют, чтобы вырваться из сложившейся ситуации. «Когда что-то идет не так или выходит из-под контроля, мы можем остаться вне этого. Хотя это поведение уклончивое, оно также является эффективным способом избежать более серьезных проблем» [Ван Хайчжэнь, с. 1599].

Возможные действия

Внешний вид: чтобы подчеркнуть профессионализм, женщины могут отказаться от чрезмерно женской одежды и выбрать деловую, профессиональную одежду.

Поведение на работе: показать свою конкурентоспособность и достижения, проявить инициативу.

Лидерство: продемонстрировать активное поведение, подобное поведению мужчин-лидеров, а именно доминирование.

Управление идентификацией: при наличии нескольких неопределенностей мы отклоняем преобразование новых идентификаторов или задерживаем преобразование новых идентификаторов.

2. Стратегия позитивной дифференциации, которая подчеркивает позитивное значение идентичности, и стратегия содействия продвижению.

Стратегия позитивной дифференциации работающих женщин подразумевает подчеркивание позитивных характеристик женщин, что имеет позитивное значение для женских групп на рабочем месте.

Стратегию содействия продвижению используют, пытаясь создать о себе у других лучшее впечатление. Это можно сделать, акцентируя свои сильные стороны [Gasparovich et al., 2017, p. 993].

Возможные действия

Внешний вид: носить женственную одежду, чтобы удовлетворить сложившиеся стереотипы.

Стиль общения: можно использовать женскую коммуникативную стратегию: извинения, комплименты, демонстрация послушания и скромности, женский стиль языка (исследовательский язык), женское невербальное поведение (улыбки, кивки, движение глаз и т. д.).

Лидерство: можно принять женский стиль лидерства, т. е. ориентированное на отношения лидерское поведение, в частности использование компенсационных прав для влияния на других посредством материального вознаграждения и продвижения.

Управление идентификацией: можно активно менять свои индивидуальности, находить карьерный баланс между разными личностями и включать их в свой профессиональный имидж.

Выбор женской стратегии самопрезентации зависит от характера рабочего места и силы стереотипа на рабочем месте.

Факторы, влияющие на самопрезентацию женщин:

1. *Факторы на рабочем месте.* На рабочих местах, где предпочитается коллективность (акцент на женских чертах), стратегии социальной переклассификации часто не могут играть положительную роль, а на рабочих местах, где предпочитается инициатива (акцент на мужественность), верно обратное.

2. *Стереотипные факторы.* Если на рабочем месте существует сильный гендерный стереотип и работающие женщины бро-

сают вызов такому стереотипу, проявляя мужские черты, то обычно они получают негативные последствия. И наоборот, принятие стратегии позитивной дифференциации в большей степени способствует развитию карьеры женщин.

Итак, самопрезентация работающих женщин с целью снижения дискриминации по признаку пола влияет на их производительность и личное благополучие. Грамотное изменение стратегий самопрезентации с учетом факторов, которые влияют на их выбор, помогает создавать на рабочих местах атмосферу равенства и взаимодействия сотрудников, использовать преимущества работающих женщин, а также повышать их организационную эффективность.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под термином «самопрезентация»?
2. Каковы особенности формирования профессиональных компетенций по повышению уровня самопрезентации персонала?
3. Кто является основоположником теории самопрезентации?
4. Какие виды самопрезентации персонала можно выделить?
5. Какое значение имеет самопрезентация в подготовке менеджеров по управлению персоналом?

Практическое задание 5

Управление обучением персонала на примере самопрезентации

Содержание практического задания

Освоение принципов управления обучением сотрудников в организации при использовании самопрезентации: понятие, влияющие факторы и стратегии самопрезентации с точки зрения женщин.

Алгоритм выполнения практического задания:

- I. *Контрольные вопросы:*
 1. Какова роль обучения персонала для предприятий и самих работников?

2. На какие принципы обучения персонала в организации надо обратить внимание?

3. Объясните своими словами, что такое самопрезентация.

4. Какие факторы могут влиять на эффективность самопрезентации женщин?

II. *Эмпирическая часть.* Заполнить табл. 5, правильно выбрав стратегии самопрезентации соответственно профессиям и предложив возможные действия.

Т а б л и ц а 5

**Стратегии самопрезентации сотрудников
с учетом их профессии и гендерных особенностей**

Профессия	Стратегия самопрезентации	Возможные действия
Медицинская сестра		
Инженер		
Продавец		

Критерии выполнения практического задания:

1. Полнота выполнения практического задания.
2. Уровень овладения теоретическим материалом.
3. Степень обоснованности и уместности выбора той или иной стратегии самопрезентации в соответствии с гендерными особенностями и профессиями персонала.
4. Баллы за выполнение практического задания: полные аргументированные ответы на контрольные вопросы – 3 балла; заполнение табл. 5 – 3 балла.
5. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).

Рекомендуемая литература

Кондратьев Э. В. Концепция и механизмы развития управленческого персонала предприятия : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Э. В. Кондратьев. Пенза : Пенз. гос. ун-т архитектуры и строительства, 2012. – 407 с. – ISBN 5-73424-672-5.

Сяо Ионцзин. Анализ исследования самопрезентации / Сяо Ионцзин // Журнал социальных наук. – 2017. – № 2. – С. 256–257.

Хаматнурова Е. Н. Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями / Е. Н. Хаматнурова, Н. С. Гужавина // Науковедение. – 2013. – № 6 (19). – С. 109–114.

4.3. Мониторинг профессионального развития как технология управления обучением персонала

Высокоэффективная деятельность любой организации зависит от умелого использования персонала и от уровня эффективности управления им. «Профессиональное развитие персонала предполагает постоянное повышение квалификации сотрудников, поиск качественно новых возможностей для их наиболее полной реализации в профессии, усиление организованности, самостоятельности и ответственности, а также формирование у персонала способности к инновационной деятельности. Обеспечение возможностей для качественного профессионального развития персонала – важнейшая задача руководителя организации» [Костина, с. 41].

Управление профессиональным развитием персонала организации по праву занимает ведущее место в системе управления организацией в целом. С точки зрения методологических и технологических основ эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, «имеет свои отличительные характеристики и показатели деятельности... включает в себя специальные методы и процедуры – аттестация, эксперимент, а также методы изучения и проведения анализа содержания трудовой деятельности различных категорий персонала организации» [Майоров, с. 254].

На основании вышесказанного подчеркнем, что эффективность управления персоналом находится в тесной взаимосвязи с тем, насколько руководители организации уделяют внимание профессиональному развитию своих сотрудников. Уровень профессионального мастерства персонала организации на любом этапе его финансово-хозяйственной деятельности и в динамике можно опре-

делить при помощи технологии мониторинга профессионального развития персонала.

Мониторинг профессионального развития персонала рассматривается как технология целенаправленного, непрерывного, научно обоснованного, технологического процесса исследования, оценки, прогнозирования количественных и качественных изменений условий и динамики результатов процесса профессионального обучения, обеспечивающая повышение качества профессиональной подготовки.

Мониторинг необходимо осуществлять с целью определения состояния системы обучения персонала в организации и прогнозирования ее развития в перспективе.

Организация проведения оценки профессионального обучения персонала с использованием технологии мониторинга позволит наиболее эффективно использовать зону ближайшего развития сотрудника, понять его сильные и слабые стороны, а также сформировать оптимальные управленческие решения. Профессиональное развитие персонала предполагает постоянное повышение квалификации, поиск возможностей наиболее полной реализации себя в профессии, усиление организованности, самостоятельности и ответственности, способности к инновационной деятельности.

Структура мониторинга предполагает три основополагающих процесса: исследование, оценка и прогнозирование.

В мониторинге качества профессионального обучения персонала *исследование* выполняет функции организации и осуществления непрерывной деятельности по отбору, накоплению, хранению и распространению фактической информации об объектах исследования, которое характеризуется своей оперативностью и комплексностью, а также четко определенными параметрами.

Указанные параметры, в свою очередь, отражают состояние исследуемого объекта и факторы, которые оказывают воздействие на их развитие. Исследование профессионального развития персонала открывает новые возможности в отношении получения сведений о состоянии и динамике развития профессионального обучения персонала, а также позволяет выявить его результативность и обеспечить обратную связь с персоналом. Помимо всего проче-

го, «технология мониторинга способствует интенсификации образовательного процесса, вовлекает персонал и педагогов в образовательный процесс и повышает уровень профессиональной компетентности персонала» [Алиева, с. 157].

Второй процесс, «входящий в состав технологии мониторинга профессионального развития персонала, это *оценка*. Посредством использования оценочной деятельности можно добиться следующих результатов:

- 1) определить наиболее важные характеристики процесса профессионального развития персонала;
- 2) выявить факторы, оказывающие воздействие на качество профессионального развития персонала;
- 3) установить причинно-следственные связи между результатами профессионального обучения и условиями, в которых оно протекает;
- 4) определить типы связей между компонентами процесса профессионального обучения, а также их взаимное влияние;
- 5) сформировать полную картину процесса профессионального обучения персонала в организации;
- 6) выявить состояние системы профессионального развития персонала в организации и изменения в ней» [Там же, с. 158].

Прогнозирование в процессе применения технологии мониторинга профессионального развития персонала позволит с использованием определенных процедур выявить основные тенденции развития персонала организации, а также предусмотреть возможные проблемы и оперативно скорректировать их.

Стоит отметить, что все рассмотренные компоненты технологии мониторинга профессионального развития персонала организации «тесно взаимосвязаны между собой, что обеспечивает функциональную целостность процесса мониторинга профессионального развития сотрудников хозяйствующего субъекта» [Там же, с. 159].

В основе технологии мониторинга профессионального развития персонала лежат следующие базовые принципы:

1. *Непрерывность проведения*. Профессиональное развитие представляет собой целостную и постоянно развивающуюся систему, в которой происходят структурные и функциональные пере-

стройки, характеризующиеся не только количественным, но и качественным характером изменений.

2. *Научность.* Мониторинг профессионального развития требует учета основных особенностей обучения персонала, анализа теоретического и практического материала профессионального обучения, а также такой организации образовательного процесса, чтобы персонал организации не испытывал интеллектуальных, моральных и физических перегрузок.

3. *Диагностико-прогностическая направленность.* «Полученная в ходе мониторинга информация подлежит соотнесению с заранее сформированной, четко описанной нормативной картиной результатов профессионального обучения» [Горб, с. 58].

Технология мониторинга дает возможность не только выявить уровень результативности процесса профессионального развития персонала, но и получить сведения о состоянии сотрудников, выступающих в качестве объекта обучения, и обеспечить обратную связь. Участие в мониторинге повышает уровень культуры сотрудников, побуждает их к самоанализу результатов собственного профессионального развития.

Для внедрения технологии мониторинга профессионального развития персонала в организации от руководства требуется:

1. Исклечение формализма в процессе проведения оценки профессиональных достижений персонала.

2. Длительная работа с персоналом, направленная на преодоление недопонимания и недоверия со стороны сотрудников, а в ряде случаев и боязни участвовать в мониторинге профессионального развития. Именно поэтому первыми, как правило, на это соглашаются молодые, начинающие сотрудники, которых заинтересовала сама идея индивидуального подхода к оценке их труда и перспектива найти пути решения собственных профессиональных проблем. Что касается сотрудников с большим стажем деятельности, для них стимулом становится желание объективно оценить уровень своего профессионализма.

3. Умение руководителя увидеть каждого отдельно взятого сотрудника не глазами начальника, контролирующего действия персо-

нала, а глазами мастера своего дела и коллеги, который желает помочь каждому сотруднику в преодолении возникших профессиональных трудностей.

4. Добиться изменения отношения самого персонала к полученным результатам своей профессиональной деятельности, которые должны стать основанием для планирования работы по дальнейшему профессиональному развитию каждого отдельно взятого сотрудника. Если эти результаты имеют положительную динамику, то они должны быть использованы для материального и нематериального стимулирования сотрудников, если же наблюдается отрицательная динамика, то они должны стать фундаментом для процедур, направленных на преодоление выявленных проблем профессионального развития [Колмогорцева, с. 101–102].

Одной из наиболее важных задач, стоящих перед руководством организации в процессе внедрения технологии мониторинга профессионального развития персонала, является выбор критериев, которые позволят провести оценку уровня его профессионального развития. В практике принято выделять критерии для проведения мониторинга профессионального развития персонала, представленные в табл. 6.

Т а б л и ц а 6

**Критерии результативности профессионального обучения персонала
[Колмогорцева, с. 102]**

Критерий результативности	Содержание критерия
Уровень удовлетворенности персонала обучением	Можно определить посредством анкетирования, по результатам которого проводится расчет удовлетворенности персонала обучением и формулируются основные выводы
Приобретение персоналом новых навыков, умений и знаний	Для оценки этого критерия можно использовать специальную форму отчета по обучению, которая поможет выявить степень усвоения персоналом навыков, умений и знаний

Критерий результативности	Содержание критерия
Эффективность предложений, направленных на совершенствование профессиональной деятельности персонала	С учетом результатов обучения персонал может внести предложения по повышению эффективности не только своей деятельности, но и деятельности организации в целом. Эти предложения должны быть рассмотрены руководством
Эффективность деятельности обученного персонала	Эффективность обучения рассматривается с учетом следующих показателей: – повышение показателей нормы выработки; – рост производительности труда; – сокращение времени на выполнение работы, заданий, проектов и др.; – сокращение расходов на выполнение проектов; – рост объемов продаж в организации и т. д.
Удовлетворенность руководителя результатами профессионального обучения персонала	Примерно через месяц после окончания обучения персонала руководитель заполняет специальную анкету, отражающую его удовлетворенность результатами этого обучения

Процесс внедрения технологии мониторинга профессионального развития персонала состоит из пяти взаимосвязанных этапов:

1. *Подготовительный этап.* Этап предполагает организацию и осуществление целенаправленного, систематизированного сбора информации по критериям результативности профессионального развития персонала. Для этого используются методы анкетирования, наблюдения, тестирования, анализа документации.

2. *Исходно-диагностический этап.* Здесь определяются исходные показатели профессиональной деятельности, тенденции изменения которых будут отслеживаться в дальнейшем, а также выявляются уровни профессионального развития. На данном этапе руко-

водитель имеет возможность, используя методы наблюдения, беседы, анализа документации, установить степень соответствия профессиональных показателей требуемым квалификационным характеристикам и, следовательно, определить уровень профессионального развития сотрудника. На основании полученной на данном этапе информации проводится детальный анализ причин возникновения трудностей, встречающихся в процессе профессионального развития персонала.

3. *Планово-прогностический этап.* Задача этапа заключается в определении тенденций процесса развития персонала, а также в планировании и прогнозе профессиональной деятельности каждого сотрудника. Осуществляя прогноз, руководитель организации прежде всего выделяет позитивные тенденции процесса профессионального развития, затем обозначает условия, при которых такие тенденции станут доминантными. Этот прогноз – ориентир для организации деятельности, он играет роль инструмента ближайшего и перспективного планирования, без которого невозможно предупредить возможные отклонения в процессе профессионального развития.

4. *Организационно-деятельностный этап.* Этап предполагает организацию работы с персоналом, которая направлена на ликвидацию проблем, выявленных в профессиональном развитии. Руководитель совместно с каждым отдельно взятым сотрудником организует изучение научно-методической литературы, определяет мероприятия, сроки выполнения и виды отчетной документации. Руководитель организует участие сотрудника в различных формах методической работы (семинары, тренинги и др.), а также его профессиональное развитие за пределами организации.

5. *Итогово-аналитический этап.* Главная задача этапа – определить эффективность организационно-содержательных мероприятий по совершенствованию процесса профессионального развития персонала организации.

Представленный алгоритм использования технологии мониторинга профессионального обучения характеризуется замкнутым циклом повторяющихся этапов, что позволяет на каждом этапе

иметь релевантную информацию о состоянии управляемого процесса [Костина, с. 42–43].

На основе анализа полученных результатов сотрудник имеет возможность:

- соотнести самооценку с оценками администрации и коллег;
- определить направления своей деятельности, описать ее результаты и пути их достижения;
- выявить проблемы, которые требуют особого внимания и внесения коррективов;
- зафиксировать расхождения между оценкой его деятельности со стороны и самооценкой, попытаться определить их причину.

Внедрение технологии мониторинга профессионального развития персонала создает ситуацию успеха, что способствует гуманизации и объективизации отслеживания изменений в процессе профессионального развития персонала. Оценивать результативность профессионального обучения с использованием технологии мониторинга необходимо прежде всего для того, чтобы определить, получает ли организация от этого какую-либо пользу и являются ли применяемые в организации формы обучения результативными.

Таким образом, проведение мониторинга эффективности профессионального развития персонала позволяет не только оценить процесс обучения сотрудников, но и разработать методы совершенствования и практические рекомендации, направленные на дальнейшее улучшение системы обучения персонала в организации.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое мониторинг профессионального развития персонала?
2. Каковы компоненты структуры мониторинга профессионального развития персонала?
3. Перечислите и раскройте принципы технологии мониторинга профессионального развития персонала.
4. Охарактеризуйте этапы технологии мониторинга профессионального развития персонала.
5. Значение мониторинга профессионального развития персонала в управлении его профессиональными компетенциями.

Практическое задание 6

Внедрение технологии мониторинга профессионального развития персонала в практику внутриорганизационного обучения

Содержание практического задания

Закрепление на практике теоретического материала в области профессионального обучения персонала организации посредством использования технологии мониторинга профессионального развития. Мониторинг профессионального развития персонала необходимо осуществлять с целью определения текущего состояния системы обучения персонала в организации и прогнозирования ее дальнейшего развития в перспективе. Разработка и внедрение технологии мониторинга даст возможность не только выявить уровень результативности процесса профессионального развития персонала организации, но и получить сведения о состоянии сотрудников, выступающих в качестве объекта проведения обучения. Представленное практическое задание позволит посредством использования теоретических основ технологии мониторинга профессионального развития и ее основных этапов сформировать в организации эффективную систему профессионального обучения.

Алгоритм выполнения практического задания:

– **Этап 1.** На первом этапе внедрения технологии мониторинга одной из важнейших задач является выбор критериев, которые позволят провести оценку уровня профессионального развития сотрудников организации. Используя табл. 7, необходимо осуществить выбор не менее двух критериев уровня профессионального развития сотрудников и обосновать свой выбор.

– **Этап 2.** На данном этапе внедрения технологии мониторинга необходимо определить уровень профессионального развития персонала. Для выполнения данного этапа необходимо выбрать одного из сотрудников организации, указать его ФИО и должность, после чего определить уровень его профессионального развития в соответствии с теми критериями, которые были выбраны на этапе 1,

а также определить основные проблемы в его профессиональном развитии.

– **Этап 3.** Цель этапа – предложить способы устранения выявленных на втором этапе проблем в профессиональном развитии одного из сотрудников, для чего необходимо заполнить табл. 7.

Т а б л и ц а 7

Основные элементы профессионального развития сотрудника

Элемент профессионального обучения	Содержание элемента
Качества сотрудника, подлежащие профессиональному развитию	
Направленность семинаров по повышению уровня профессионального развития	
Тренинги по повышению уровня профессионального развития	
Форма проведения оценки результатов профессионального обучения (тестирование, опрос, наблюдение, анкетирование и др.)	
Ожидаемые результаты профессионального развития сотрудника	
Направления возможного карьерного роста по результатам профессионального обучения	

Критерии выполнения практического задания:

1. Полнота выполнения практического задания в соответствии с алгоритмом.
2. Обоснованность и уместность выбора сотрудника для прохождения профессионального обучения.
3. Реальность устранения выявленных проблем в профессиональном развитии сотрудника с использованием предложенных элементов его дальнейшего профессионального развития.

4. Логичность, наличие связи между этапами выполнения практического задания.

5. Аккуратность выполнения практического задания и соблюдение требований к его оформлению (см. прил. 3).

6. Своевременность представления практического задания на проверку.

Рекомендуемая литература

Алиева Л. В. Диагностика и мониторинг в сфере профессионального образования / Л. В. Алиева // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 156–159.

Горб В. Г. Технология мониторинга образовательного процесса как фактор повышения его уровня и результативности / В. Г. Горб // Стандарты и мониторинг. – 2015. – № 5. – С. 56–59.

Колмогорцева Т. А. Педагогический мониторинг как механизм управления качеством образования персонала / Т. А. Колмогорцева // Социально-экономические и гуманитарные науки. – 2016. – № 7. – С. 98–104.

Костина Э. П. Комплексный мониторинг качества профессионального образования / Э. П. Костина // Дополнительное образование и воспитание. – 2017. – № 3 (89). – С. 41–44.

Майоров А. Н. Мониторинг эффективности и условия деятельности образовательных систем / А. Н. Майоров // Молодой ученый. – 2015. – № 8. – С. 254–257.

4.4. Технология «shadowing»

В современном мире огромное количество различных компаний имеют свою собственную систему обучения персонала. Каждая компания выбирает такую систему обучения, которая подходит именно для данной компании, делает ее специфической на рынке труда, для чего подбирает свои собственные, особенные методы и технологии. Необходимость в новых формах обучения продиктована тем, что сегодня к персоналу предъявляются высокие требования в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Для России на данном этапе развития важно перенять опыт западных коллег и использовать новые методы и технологии для наи-

более эффективного обучения персонала в организациях. Кроме того, внедрение новых технологий развивает саму систему управления персоналом в целом.

Одна из новых технологий обучения называется метод «shadowing» (от англ. *shadow* – тень). Название технологии можно перевести как «бытие тенью», «рабочая тень», «следование как тень». Данный метод не так популярен в России, но достаточно широко распространен за рубежом. Согласно статистическим данным за 2012 г., 71 % зарубежных компаний использовали метод «shadowing» во время обучения персонала, а в России – лишь 1 % компаний [Серых, с. 80]. Для успешной реализации этого метода российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок. Сейчас метод «shadowing» стал активно применяться в аудиторских компаниях.

Суть данного метода заключается в том, что новый человек в компании на какой-то отрезок времени становится «тенью» наиболее опытного специалиста: наблюдает за процессом его работы, ездит с ним на переговоры, выполняет небольшие задания и поручения и, что самое главное, задает ему вопросы. Таким образом он знакомится со своей будущей работой. Подопечный становится «тенью» опытного специалиста в реальной рабочей обстановке и всегда находится рядом с ним в течение одного-трех дней. Он имеет право обсуждать все рабочие моменты не только с наставником, но и с другими сотрудниками, а также узнавать об особенностях той или иной должности. Можно стать «тенью» любого специалиста организации, от линейного работника до менеджера высшего звена, – в зависимости от того, какие навыки и компетенции требуется сформировать [Чуланова, 2012, с. 560].

«Shadowing» – технология, при которой человек, работающий в одной области организации, имеет возможность работать вместе с человеком из другой сферы, приобрести опыт в роли другого человека и получить представление о том, что входит в эту конкретную рабочую область. Метод также может быть использован для обеспечения возможности персонала работать вместе с более опытными коллегами в одном отделе, чтобы учиться у них и развиваться.

Персонал, обучающийся по методу «shadowing», имеет возможность:

- увидеть, как работают другие сотрудники и как они взаимодействуют в команде;
- получить более широкое представление о ролях и обязанностях персонала других отделов;
- учиться у других сотрудников;
- воспользоваться своего рода проверкой различных возможных вариантов своей карьеры.

Пример использования метода выглядит следующим образом. Молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. Таким образом, этот сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает для себя информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний, умений, навыков и компетенций ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. Затем с сотрудником проводится интервью для того, чтобы выяснить, какие выводы он для себя сделал после обучения.

Выделяют три категории обучающихся по технологии «shadowing»:

1. *Новичок*, т. е. сотрудник, не имеющий опыта. В этом случае основную роль выполняет наставник, главная задача которого – понять, какие теоретические знания, умения и навыки нужны сотруднику-новичку, чтобы вовлечь его в деятельность.

2. *Опытный сотрудник*. У него более активная роль, чем у новичка. Наставник оценивает знания обучающегося и вовлекает его в деятельность. Основную часть работы проделывает сам опытный сотрудник в качестве члена команды.

3. *Профессионал*. Наставник в данном случае становится наблюдателем. Он не дает готовых ответов, а помогает сотруднику-профессионалу проанализировать и оценить тот опыт, который этот сотрудник получил.

Существует несколько видов метода «shadowing»:

– *Наблюдение*, или «Летающий по стене» (Observation – «Fly on the wall»). В данном случае «тень» проводит согласованный период времени, наблюдая за повседневной работой конкретного сотрудника. Наблюдение может включать в себя ряд мероприятий, например, таких, как посещение встреч, наблюдение за взаимодействием с клиентами и т. д. Эта разновидность метода работает лучше всего, когда сотрудник-«тень» хочет хорошо понять, каковы обязанности другого сотрудника на самом деле. Так, например, метод наблюдения будет полезен, если кто-то рассматривает возможность смены карьеры, но не совсем уверен, полное ли представление он имеет о том, что требуется для выполнения новой работы.

– *Регулярные брифинги*, или «Взрывные взаимодействия» (Regular Briefings – «Burst Interactions»). При этом типе обучения «тень» следит за определенными действиями конкретного сотрудника в течение определенного периода времени. Перед обучением проводится брифинг, на котором определяется, за какими именно действиями будут произведены наблюдения, а также проводится брифинг после наблюдений. Такой тип обучения обеспечивает короткие периоды сфокусированной активности наблюдателя, а не пассивное постоянное наблюдение. При этом нужен тщательный выбор времени и планирование, чтобы обучение не стало разрушительным экспериментом.

– *Разделение работы* (Hands on – «Job sharing»). Это расширенная модель наблюдения, когда сотрудник-«тень» начинает выполнять некоторые из задач, за которыми он наблюдал. Метод дает практический опыт роли быть под пристальным наблюдением опытного принимающего сотрудника. Такое наблюдение не всегда можно обеспечить, поэтому условия и должны быть обговорены между «принимающей» стороной и «тенью» заранее.

Метод «shadowing» в основном используется в компаниях, которые взаимодействуют с вузами и колледжами, имеют программы по отбору их выпускников к себе в штат или, как минимум, готовы брать к себе на работу молодых людей без опыта. Англий-

ские исследователи утверждают, что этот метод простой, не требует много затрат и достаточно эффективен, так как снижает вероятность найма выпускников, которые не мотивированы и не дают себе отчета в том, что их ждет на будущем рабочем месте. Как показывают американские исследования, более 50 % выпускников после прохождения обучения по методу «shadowing» начинают более адекватно оценивать свою профессиональную «пригодность», избавляются от иллюзий, что они очень ценные специалисты только потому, что у них уже есть образование, и некоторые даже отказываются от своей «мечты». Помимо прочего, таким образом укрепляется партнерство бизнеса и системы обучения, улучшается ее качество через повышение мотивации студентов. За реализацию метода отвечает тренинг-менеджер компании при тесном взаимодействии с сотрудником HR-службы, отвечающим за связи компании с вузами и за программу по отбору выпускников в штат [Бачин, с. 41].

Перед тем как запустить программу «shadowing», компании проводят тренинги для специалистов, за которыми будут ходить «тени», чтобы они были максимально правдивыми, эффективными и информативными. Большинство сотрудников хорошо реагируют на подобную нагрузку: усилий затрачивается немного, а вероятность получить мотивированного новичка в свой отдел повышается. Стоит отметить, что метод «shadowing» – очень действенный способ развития персонала. Когда рядом со специалистом находится «тень», у него налаживается тайм-менеджмент, он становится более организованным и ответственным. Нередко сотрудники сами проявляют инициативу, предлагая приставить к ним обучающегося.

Г. Погодина и Е. О. Серых выделяют следующие «этапы реализации технологии “shadowing”»: подготовительный этап, реализация проекта, постпроектные мероприятия [цит по: Дмитриев, с. 300]. Рассмотрим их более подробно.

Этап I – *подготовительный*:

1. Подготовка наставника. Очень важно выбрать в качестве наставника такого человека, эффективность работы которого

не будет снижаться при постоянном присутствии и наблюдении за его деятельностью «тени». Лучше выбирать ответственного человека, который во время наблюдения за ним постороннего человека сможет улучшить свои показатели. Важно провести исследование психологических и психофизиологических качеств потенциальных наставников. Самый лучший вариант наставника – наиболее эффективный исполнитель с позиций компетентностного подхода.

2. Подготовка «тени». Человеку, который будет находиться в роли обучающегося, нужно рассказать о целях проведения мероприятия, его особенностях и этапах.

3. Подготовка необходимой документации. Для проведения метода необходимы такие документы, как лист стажировки «тени», бланк наблюдений за работой наставника и форма отчета, план проводимых мероприятий, бланк для проведения интервью, форма характеристики на «тень».

Этап II – *реализация метода*:

1. Поддержание обратной связи. В конце каждого дня наставник и «тень» должны обмениваться результатами наблюдения и впечатлениями, своими мнениями по поводу их дальнейшей работы и взаимодействия.

2. Заполнение документации. Свои наблюдения участники должны ежедневно фиксировать в специальных бланках. В конце обучения «тень» должна написать отчет, а наставник – характеристику.

3. Корректировка плана (при необходимости). В процессе обоюдного обмена информацией может появиться необходимость корректировки плана проводимых мероприятий.

Этап III – *постпроектные (послепроектные) мероприятия*:

1. Оценка эффективности проделанной работы. На основании данных обратной связи, документации и плана мероприятий необходимо дать оценку эффективности работы, провести беседу с наставником и «тенью».

2. Составление плана дальнейшего обучения. «Опираясь на информацию, которая была собрана на предыдущем этапе, составляются рекомендации по дальнейшему обучению “тени”» [Дмитриев, с. 300].

Как и все технологии обучения, метод «shadowing» имеет свои преимущества и недостатки, которые представлены в табл. 8.

Т а б л и ц а 8

Характеристика метода «shadowing»

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Доступность для всех категорий персонала. • Оптимальность для работы с молодежью и новичками. • Возможность коммуникации на разных уровнях. • Низкая стоимость. • Снижается вероятность найма немотивированных сотрудников. • Компания улучшает свой имидж, демонстрируя активную позицию в вопросе развития специалистов. • Персонал совершенствует навыки по предоставлению информации в доступном виде. • Реальный рабочий процесс используется как «учебная лаборатория». Наставник и «тень» вовлечены в «игру»: они члены одной команды и изучают опыт друг друга. • У ментора повышается мотивация к выполняемой работе (никто не захочет выглядеть плохо). • Обучение происходит на основе практики. • Укрепляется партнерство вузов и бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная мотивация профессионалов к участию в данных программах или ее полное отсутствие (например, из-за нежелания растить конкурентов). Как следствие, неактивное участие в процессе развития персонала. • Позволяет только наблюдать. Практический профессиональный опыт и навыки не приобретаются (оценить работника по компетенциям не представляется возможным). • Может создавать психологическое напряжение у работника, к которому прикреплен «тень». • Метод применим только для высокомотивированного персонала. • Наблюдающий сотрудник может отвлекать действующего руководителя от своих должностных обязанностей

Кроме обучения, метод «shadowing» также успешно используется для управления персоналом – при адаптации и подборе сотрудников.

Существует огромное количество других методов обучения. «Самые популярные методы в России: модульное обучение (используют 83 % компаний) и наставничество (78 % компаний). Наставничество применяется в тех организациях, где подготовка специалистов без практического опыта невозможна, в чем заключается основное сходство с методом “shadowing”. Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку» [Бачин, с. 41].

Также стоит отметить, что, кроме технологии «shadowing», «русские компании перенимают у западных коллег такие методы, как обучение методом “secondment” (так же как и “shadowing” использует 1 % российских организаций) и методом “buddying” (5 % российских компаний). Метод “secondment” – это временная командировка сотрудника в другую организацию либо подразделение с целью приобретения новых знаний и умений. “Buddying” – это метод, когда за специалистом закрепляется “buddy”, т. е. партнер (товарищ, приятель), задачей которого является установление постоянной, честной обратной связи о действиях и решениях конкретного сотрудника в период освоения новых навыков, а после – при выполнении текущих профессиональных обязанностей» [Покрышкина, с. 312].

Таким образом, развитие персонала организации представляет собой систематический и целенаправленный процесс подготовки кадров к выполнению новых производственных и организационных функций и решению ранее неизвестных задач, а также к работе на новых должностях. Именно обучение персонала способствует этому развитию: от квалифицированных и грамотных специалистов зависит эффективность организации в целом. Важно уделять внимание новейшим методам обучения персонала, чтобы всесторонне развивать свой персонал, пользуясь различными технологиями и методами.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое метод «shadowing»?
2. Назовите виды технологии «shadowing».
3. Охарактеризуйте этапы технологии «shadowing».
4. Значение метода «shadowing» в управлении профессиональными компетенциями персонала.

Практическое задание 7 Сравнение метода «shadowing» с другими методами обучения

Содержание практического задания

Исходя из прочитанного материала и опираясь на знания, полученные в ходе обучения в университете, а также на личный опыт, выявить отличия и сходство метода «shadowing» и метода наставничества, заполнить табл. 9.

Алгоритм выполнения практического задания:

1. Изучить теоретический материал.
2. Заполнить табл. 9, представив результаты сопоставления методов.

Т а б л и ц а 9

Сравнительная характеристика метода «shadowing» и метода наставничества

Shadowing	Наставничество
Сходство	
1) 2) 3)	
Отличия	
1) 2) 3)	1) 2) 3)

Критерии выполнения практического задания:

1. Полнота применения на практике знаний (о методах «shadowing» и «наставничество»).
2. Умение обобщить материал и сделать выводы.
3. Умение верно найти отличия и сходство методов, основываясь на прочитанном теоретическом материале.
4. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).

Оценки:

– «Отлично». Задание выполнено в полном объеме: соблюдены требования к оформлению, задание сделано аккуратно, приведено 3 и более сходств и отличий методов друг от друга, соответствующих теоретической части.

– «Хорошо». Задание выполнено в полном объеме в соответствии с критериями оценки «отлично», но допущены 2–3 недочета.

– «Удовлетворительно». В ходе выполнения задания обнаружено более 3 ошибок и/или выделено менее 2 сходств и отличий.

– «Неудовлетворительно». Задание не выполнено или выполнено, но совершенно не соответствует предъявляемым требованиям и представленному теоретическому материалу.

Рекомендуемая литература

Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д. А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 (36). – С. 39–44.

Дмитриев М. Е. Особенности обучения персонала организации / М. Е. Дмитриев // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 15. – С. 300–303.

Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенции : монография / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 120 с. – ISBN 978-5-16-009808-1.

4.5. Технология совместного обучения «we-learning»

В настоящее время сложившаяся в образовательном секторе система дополнительного профессионального образования и повышения квалификации не успевает за реальными потребностями производства и рынка труда. В качестве альтернативного варианта подготовки высококвалифицированного персонала в современных организациях специалисты все чаще называют технологию совместного обучения персонала в организации.

Важно подчеркнуть, что в современных условиях, когда растет потребность в высококвалифицированных, знающих свое дело кадрах, подготовка и обучение персонала становится индустрией, в которой главенствующую роль должны играть работодатели, а не государство.

С учетом вышесказанного в основу построения современных моделей подготовки, переподготовки, повышения квалификации и обучения персонала организации в целом должны быть положены не только основные принципы организации и функционирования системы совместного обучения, но и традиционные ценности классического образования.

Важно подчеркнуть, что в отрасли внутриорганизационного обучения происходят глобальные изменения. Организации все чаще проявляют наличие потребности в построении, управлении и упорядочении программ обучения персонала. Необходимость таких изменений обусловлена многими факторами: замедлением темпов развития экономики, неограниченным доступом персонала к Сети, начавшимся бумом использования программных средств и платформ для социальных сетей.

Рассматриваемая в этой главе технология совместного обучения «we-learning» основана на простой и глубокой истине, что в любой организации накоплен опыт и ценные знания, которые необходимо довести до каждого отдельно взятого сотрудника. «Департамент обучения может владеть не более 10 % знаний, используемых в организации. Остальная часть доводится до сотруд-

ников в результате совместного обучения в режиме реального времени, которое постоянно меняется в зависимости от требований реального бизнеса» [Сухов, Пешкова, с. 148]. При этом надо подчеркнуть, «что главной идеей технологии совместного обучения является идея учиться вместе, а не просто что-то выполнять вместе» [Рахматова, с. 15].

Технология совместного обучения персонала организации на первый взгляд весьма проста: ответственный за обучение разбивает персонал организации на группы по 4–5 человек и предлагает им коллективно выполнить то или иное задание – решить проблему с опорой на их предыдущий опыт и знания, найти новое решение, провести исследование, разработать проект и т. д.

Основным условием работы групп является то, что в итоге совместного обучения должно быть выработано новое знание, с которым согласятся все сотрудники, проходящие обучение. «При этом то, что представляется на общий суд одним обучающимся, воспринимается через призму представлений и знаний группы в целом. Поэтому такое восприятие не всегда совпадает с тем, что имел в виду человек. В итоге создается групповое мнение по каждому конкретному вопросу» [Ильницкий, с. 420].

Технология совместного обучения представляет собой метод преподавания, который имеет огромное множество разновидностей. Но независимо от конкретного подхода существует несколько характеристик, которым должно соответствовать эффективное совместное обучение:

- «– для освоения необходимого теоретического или практического материала персоналу дается задание работать в командах;
- команды создаются таким образом, что в них включаются сотрудники, показывающие высокие, средние и низкие результаты в своей профессиональной деятельности;
- команды организуются таким образом, что в них включаются представители разного пола, уровня квалификации и пр.;
- создается система для поощрения как групп, так и отдельных сотрудников, проявивших себя более активно в обучении» [Рахматова, с. 16].

Исследования свидетельствуют, что недостаточно просто сделать так, чтобы персонал организации обучался совместно в группах. Для того чтобы использование технологии совместного обучения приносило желательный эффект, необходимо наличие двух компонентов: группового вознаграждения и индивидуальной ответственности. Групповые вознаграждения способствуют тому, что сотрудники организации помогают другим членам группы в освоении материала. Если групповые вознаграждения недостаточны, члены группы начинают меньше обращать внимания на успехи своих коллег в обучении. Индивидуальные вознаграждения помогают отдельным сотрудникам увидеть, что именно они выигрывают в случае успеха. Если индивидуальные вознаграждения недостаточны, некоторые сотрудники организации могут пытаться «выехать» за счет работы других членов команды.

Существует несколько моделей, относящихся к технологии совместного обучения, которые эмпирически сравниваются с традиционными методами обучения и применяются при обучении общественным наукам.

Один из подходов – это *создание групп успеха*. Суть его в том, что ответственный за образовательный процесс разбивает всех сотрудников организации, подлежащих обучению, на группы, обращая при этом внимание на достигнутые ими профессиональные успехи и заслуги. Затем ответственный за обучение начинает образовательный процесс, а сотрудники в своих группах начинают работать так, чтобы обеспечить усвоение практического и теоретического материала всеми членами команды.

При проверке усвоения пройденного материала все сотрудники организации, обучающиеся по технологии совместного обучения, работают индивидуально. «Индивидуальный результат каждого сотрудника сравнивается со средними результатами, озвученными заблаговременно, и сотрудники получают вознаграждение в зависимости от того, насколько они превзошли свои предыдущие индивидуальные результаты. Баллы личного успеха суммируются внутри команд сотрудников с целью подсчета командного результата совместного обучения. Команды сотрудников, чьи результаты

соответствуют установленным критериям, получают то или иное вознаграждение» [Бродский, с. 48].

Следующая модель, относящаяся к технологии совместного обучения, это *модель «Команды – игры – турнир»*. Данная модель использует те же этапы, что и модель групп успеха: формирование команд из сотрудников организации, проходящих совместное обучение; освоение ими теоретического и практического материала; командная совместная работа персонала для обеспечения максимального усвоения образовательной программы. Однако итоговая проверка усвоения материала в виде тестов или иной формы контроля заменяется в этой модели турнирами, в ходе которых соревнуются между собой группы сотрудников организации.

Третья модель обучения, относящаяся к технологии совместного обучения, это *модель «Мозаика»*. Данный подход подразумевает разделение сотрудников на команды по шесть человек, каждому из которых дается задание – за определенное время изучить один из шести разделов теоретического или практического материала.

Сотрудники, находящиеся в разных командах и получившие в качестве задания для освоения один и тот же теоретический или практический материал, собираются вместе для работы в экспертных группах. Затем они возвращаются из экспертных групп в свои команды и по очереди обучают своих коллег тому, что изучили сами.

Каждый, кто обучает, заинтересован излагать материал точно и тщательно, поскольку несет ответственность за то, как этот материал освоят его товарищи по команде. С другой стороны, мотивация обучающихся сотрудников организации к тому, чтобы слушать и поддерживать своих товарищей по команде, представляющих новый материал, заключается в том, что для них это единственный доступ к изучению образовательной программы.

Еще одна модель технологии совместного обучения – это модель под названием *«Обучаемся вместе»*. При этом подходе сотрудники организации, подлежащие прохождению обучения, работают в группах по 4–5 человек, заполняя листы с заданиями.

Затем каждая группа сдает такой лист на проверку и получает вознаграждение в зависимости от результата совместной работы всех членов группы.

Большинство исследований по совместному обучению свидетельствуют о том, что в организациях, где «руководители используют те или иные модели, предусматривающие применение технологии совместного обучения, уровень достижений, профессиональной подготовки и показатели эффективности деятельности существенно выше, чем в организациях, где используются исключительно более традиционные технологии обучения персонала» [Герасимов, с. 321].

Также важно понимать, что руководитель процесса обучения должен обеспечить сотрудникам поддержку и грамотную мотивацию для вовлечения их в образовательный процесс по технологии «we-learning». Для этого необходимо ответить на ряд вопросов. Существует ли в вашей организации культура общего использования знаний? Поощряют ли высококвалифицированных сотрудников за то, что они делятся своими лучшими практическими разработками? И что важнее всего, используются ли в компании поощрительные меры и модели развития карьеры персонала, основанные на готовности сотрудников вносить свой вклад в коллективный банк знаний организации?

При организации образовательного процесса посредством использования технологии совместного обучения персонала организации наиболее эффективными зарекомендовали себя следующие коллективные формы и методы обучения:

- работа в парах;
- единая или дифференцированная работа в группах по три человека;
- дискуссия;
- имитационные действия (с опорой на текст и без опоры на него);
- ролевые игры и театрализованная деятельность;
- метод проектов.

При этом особые требования предъявляются к формированию у людей, которые осуществляют обучение персонала органи-

заций, готовности к инновационной педагогической деятельности, в том числе к овладению инновационными образовательными технологиями.

Формирование программы образовательного процесса с использованием технологии совместного обучения предполагает соблюдение ряда правил:

1. Необходимо изучить литературу и, если есть возможность, познакомиться с опытом применения данной технологии в других организациях для того, чтобы убедиться в целесообразности ее использования в вашей организации, с вашим персоналом и с его квалификацией.

2. Важно помнить, что совместное обучение представляет собой именно технологию, поэтому нужно применять его правильно, последовательно и системно. Реализация данного правила предполагает следующее:

- работа в малых группах должна чередоваться с работой фронтальной и парной, иными словами, совместное обучение может встраиваться и в традиционное, и в другие инновационные технологии;

- ответственный за проведение образовательного процесса должен постоянно контролировать процесс обучения персонала, видеть организационные, психологические и содержательные проблемы сотрудников, в случае необходимости – помогать, но не давать указания, а именно оказывать помощь.

3. Распределять персонал организации по группам необходимо, подчиняясь методической целесообразности, продуманности обучения. Разделение сотрудников на группы может осуществляться следующими способами: по жребью; по «любви»; по желанию ответственного за обучение персонала.

4. Надо предлагать сотрудникам организации выбирать различные роли в группе, так как это необходимо для успешного совместного обучения. Ответственный за организацию обучения только называет роли, распределять их должны сами сотрудники. Тем не менее возможны ситуации, когда преподаватель назначает в каждой группе ответственных за успешную коммуникацию (фасилитаторов) и презентаторов.

Помимо всего прочего, одним из важных условий применения технологии совместного обучения является смена ролей в ходе обучения. Другими словами, в процессе обучения все сотрудники должны выступить в каждой из ролей. Повышению ответственности за исполняемую роль может служить устный или письменный отчет сотрудников о работе группы в целом и своей роли в ее работе в частности либо отчет фасилитатора о вкладе каждого сотрудника организации в работу группы.

5. Важно помнить о том, что далеко не все сотрудники готовы к совместной работе, из-за чего возможны разного рода конфликты. Поэтому, предлагая работу в группах, сразу приведите аргументы в пользу формирования навыков общения и профессионального взаимодействия в процессе их деятельности в организации, т. е. в пользу формирования коммуникативной компетенции. Необходимо использовать разнообразные приемы психологической рефлексии (эссе, анкеты, самоанализ и пр.), помогающие сотрудникам адаптироваться к технологии совместного обучения.

6. Необходимо всегда предоставлять четкие и понятные инструкции по поводу того, что должна делать группа. В самом начале совместного обучения важно убедиться в том, что группа поняла, что нужно ей делать, и начала работу. В течение занятия важно поддерживать общение с каждой группой, одобрять идеи персонала организации, ненавязчиво подсказывать что-то и даже предложить разделить в случае несогласия внутри группы.

7. Важно следить за временем, если итогом групповой работы должна быть публичная презентация, когда каждая группа сотрудников организации представляет результат своей работы и обсуждает его с другими группами и ответственным за организацию обучения в четко отведенное время. В обсуждении работы участвует вся группа сотрудников, а не только презентатор. Кстати, если отчет желает представить вся группа сотрудников, не нужно этому препятствовать, но практиковать это постоянно не имеет смысла.

8. Необходимо заранее продумать критерии оценки совместной работы групп и обсудить их.

9. Важно всегда помнить о том, что существует несколько типов взаимозависимости сотрудников организации, участвующих в совместном обучении:

- зависимость от единой цели, задачи, которую все осознают и понимают и решить которую возможно только совместными усилиями;

- зависимость от источников информации, когда каждый сотрудник владеет только частью общей информации или ее источника, необходимой для решения общей задачи;

- зависимость от единого для всех сотрудников организации учебного материала (задачи, упражнения, текст и пр.);

- зависимость от единого для всей группы сотрудников поощрения (либо все поощряются одинаково, либо не поощряется никто).

10. Важно помнить, что навык совместной работы в процессе обучения приобретается не сразу, а постепенно. Это должно стать стратегической задачей ответственного за обучение персонала организации.

Благодаря применению технологии совместного обучения персонала в практике образовательного процесса современной организации достигаются:

- 1) более высокие результаты обучения и лучшее усвоение информации;

- 2) более частые случаи прогрессивного мышления;

- 3) большая продуктивная деятельность сотрудников организации и сокращение дисциплинарных нарушений;

- 4) настрой на высокие достижения и органичная мотивация на обучение;

- 5) способность рассматривать ситуации с точки зрения других людей;

- 6) положительные отношения между участниками совместного обучения;

- 7) большая социальная активность персонала организации;

- 8) большая психологическая стабильность и умение приспособиться к новому;

- 9) высокий уровень самооценки сотрудников организации, основанной на принятии самого себя в целом;

10) более высокая социальная и профессиональная компетентность сотрудников организации.

Итак, подводя итоги изучения теоретических основ технологии совместного обучения персонала, можно сказать, что эта технология должна быть высоко востребованной в практике обучения персонала современных организаций, так как она способствует формированию компетенций, необходимых каждому сотруднику организации.

Обобщая факторы, обеспечивающие эффективность применения технологии совместного обучения, отметим, что для организации продуктивной учебной деятельности персонала, способствующей формированию необходимых для сотрудников организации компетенций (социальной, коммуникативной, информационной, компетенции непрерывного образования), должны быть выполнены следующие условия:

- осознание и принятие всеми участниками технологии совместного обучения;
- конструктивное преодоление процесса адаптации к технологии совместного обучения, организованное путем коллективных методов и форм внутрифирменного обучения.

Таким образом, создание комфортных психологических, педагогических и организационных условий для совместного обучения сотрудников организаций в группах способствует формированию позитивного отношения персонала к академической мобильности и открывает для него новые образовательные и профессиональные перспективы.

Вопросы для самопроверки

1. Что собой представляет технология обучения «we-learning»?
2. При организации образовательного процесса с использованием технологии совместного обучения персонала организации какие коллективные формы и методы обучения зарекомендовали себя как наиболее эффективные?
3. Соблюдение каких правил предполагает формирование программы образовательного процесса с использованием технологии совместного обучения?
4. Каково значение технологии «we-learning» в управлении профессиональными компетенциями персонала?

Практическое задание 8

Создание модели программы совместного обучения сотрудников организации

Содержание практического задания

Разработка модели программы совместного обучения специалистов как одного из приоритетных направлений процесса управления обучением персонала в организации с учетом специфики ее деятельности, особенностей персонала (уровень квалификации, отношения в коллективе и пр.), внутриорганизационной культуры и финансового состояния. Это позволит вывести процесс обучения персонала хозяйствующего субъекта на качественно новый уровень, а также достичь максимальной эффективности образовательного процесса, поскольку процесс обучения будет строиться на групповой работе, когда каждый участник является звеном общей цепи в отличие от индивидуального обучения.

Алгоритм выполнения практического задания:

– Этап 1:

а) аргументировать целесообразность применения программы совместного обучения для организации образовательного процесса персонала исследуемой организации;

б) определить категорию персонала организации и направление совместного обучения персонала в зависимости от сферы деятельности организации;

в) определить цели и задачи (не менее трех) проведения образовательного процесса по программе совместного обучения;

г) определить наличие возможности у структурных подразделений организации по высвобождению специалистов для обучения персонала организации по программе совместного обучения.

– Этап 2:

а) обосновать необходимость создания программы совместного обучения для формирования образовательного процесса персонала исследуемой организации;

б) осуществить выбор внутреннего или внешнего наставника, ответственного за проведение образовательного процесса в отно-

шении персонала организации, в зависимости от его профессиональных и личностных качеств. Выбор человека, ответственного за совместное обучение, необходимо обосновать;

в) выбрать одну из трех моделей совместного обучения, представленных в теоретической части исследования, и обосновать этот выбор.

– **Этап 3.** В теоретической части указано, что мотивация к совместному обучению, выступая в качестве одного из элементов организации в целом, также является необходимым условием успешного обучения персонала. В связи с этим на данном этапе необходимо выбрать метод мотивации персонала к обучению в соответствии с программой совместного обучения (материальная или нематериальная мотивация) и обосновать свой выбор.

– **Этап 4.** На данном этапе необходимо выявить отношение персонала к обучению по программе совместного обучения посредством опроса, тестирования или личной беседы с целью выявления уровня эффективности применения разработанной программы, а также уровня лояльности к ней со стороны сотрудников организации. Примерный перечень вопросов, которые будут включены в опрос, тестирование или личную беседу с персоналом организации (не менее 5-ти), внести в табл. 10.

Т а б л и ц а 10

**Выявление отношения сотрудника к обучению
по программе совместного обучения**

№ п/п	Вопросы к сотруднику
1	
2	
3	
4	
5	
...	

Критерии выполнения практического задания:

1. Соответствие модели программы совместного обучения персонала сфере деятельности организации и квалификации сотрудников.
2. Обоснованность создания модели программы совместного обучения персонала для исследуемой организации.
3. Логичность построения модели программы совместного обучения персонала для исследуемой организации и ее подкрепление теоретическими сведениями.
4. Соблюдение требований к оформлению практических заданий (см. прил. 3) и срока выполнения работы.

Рекомендуемая литература

Бродский С. Ф. Внедрение новых технических средств обучения и методик в учебный процесс подготовки рабочих / С. Ф. Бродский // Нефтяное хозяйство. – 2016. – № 9. – С. 47–54.

Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. – 2016. – № 5. – С. 319–323.

Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С. А. Ильницкий // Молодой ученый. – 2018. – № 3. – С. 418–423.

Рахматова С. А. Метод совместного обучения как средство развития совместной работы, открытого стиля взаимодействия, общения / С. А. Рахматова // Молодой ученый. – 2017. – № 3. – С. 15–17.

Сухов М. А. Опыт внедрения технологии совместного обучения персонала в российских компаниях / М. А. Сухов, О. А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4 (2). – С. 147–152.

4.6. Технология «баддинг» (buddying)

Реалии современности и перенасыщенный, конкурентный рынок заставляют организации различные новые, инновационные механизмы при работе с персоналом. Давно известно, что «кадры решают всё». Сотрудники – главная ценность компаний, ведь благодаря им повышается рентабельность, растет прибыль, определяется положение компании на рынке труда.

Уровень квалификации персонала компании должен соответствовать ее глобальным целям. Это необходимо для того, чтобы оказывать положительное воздействие на результаты ее финансово-хозяйственной деятельности. В связи с этим именно процесс обучения персонала выступает в качестве необходимого условия успеха каждой отдельно взятой компании, а формирование грамотного процесса обучения, в свою очередь, является главной функцией системы управления персоналом.

На данном этапе в России все больше распространяется подход к обучению как процессу непрерывному, так как возрастает ценность образования. Причем люди обучаются не только исходя из необходимости, по обязательным программам, но и по собственному желанию, с учетом своих потребностей.

М. Р. Богатырева, Е. А. Безлепкина отмечают, что сегодня в арсенале практиков, занимающихся обучением и развитием персонала, имеется огромный выбор всевозможных методов. Пользуются большой популярностью активные методы обучения персонала, в которых акцент сделан непосредственно на практическую основу передаваемого набора знаний [цит. по: Веснин, с. 241].

Постепенно в российскую практику входят современные методы обучения персонала: дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, менторство, наставничество, обучение по методу «баддинг».

Технология «баддинг» является подвидом такого метода, как наставничество. Д. Меггинсон и Д. Клаттербак определили наставничество как независимую помощь, оказываемую одним человеком другому в развитии, знаниях, работе и мышлении [цит. по: Веснин, с. 244]. Р. Брод предлагает рассматривать наставничество как набор полезных поведенческих методов, фокусирующихся на долгосрочном развитии устремлений личности [Брод, с. 24].

Что касается баддинга, то этот подвид наставничества ориентирован на обучение и поддержку новоприбывшего работника. Но если наставничество как вид обучения направлено на развитие персонала, то баддинг ставит целью в первую очередь психоэмоциональную поддержку новичка. В начале работы у нового сотруд-

ника появляется множество вопросов: где достать пропуск, где взять ручки-блокноты-степлеры, где, в конце концов, находится столовая. Естественно, работник может выяснить это самостоятельно, но на это ему потребуется время. Тем более, если новичок застенчив и ему неудобно приставать с вопросами к коллегам. Именно для этого и нужен баддинг – для более быстрой адаптации новичка в коллективе.

Цели адаптации персонала с использованием технологии обучения «баддинг» следующие:

1. Сокращение исходных потерь, так как новый сотрудник пока что не очень хорошо знает свои обязанности и рабочее место, он работает не так продуктивно и требует лишних расходов.
2. Сокращение степени опасений и неопределенности у новичков.
3. Уменьшение текучести кадров, так как если новым сотрудникам неуютно на новой работе, то они могут уволиться по собственному желанию.
4. Экономия времени сотрудников и руководителя, занятых в программе.
5. Формирование у новичков положительного отношения к своей работе, удовлетворенности трудом.

Суть технологии «баддинг» заключается в том, чтобы создать дружескую, неформальную обстановку между взаимодействующими людьми, без барьеров и психологического дискомфорта. Отношения между участниками такого обучения строятся на товариществе. Стоит отметить, что данная технология обучения не уступает наставничеству по эффективности и обладает большим перечнем достоинств.

Наставника работника, проходящего обучение в соответствии с технологией «баддинг», называют «бадди», что переводится как «приятель». Задача бадди заключается в регулярном общении со своим подопечным и предоставлении ему необходимой информации, касающейся основных аспектов профессиональной деятельности в компании, а также оказание помощи в процессе установления дружеских отношений с коллективом и консультирование по поводу корпоративной этики и норм поведения.

Стоит подчеркнуть, что если наставником в компании является работник выше по должности и зачастую с большим опытом работы, то на роль бадди годится работник той же структуры, что и новичок, занимающий ту же должность, но с большим стажем работы в компании. Сначала бадди проводит много личного времени со своим подопечным, а впоследствии, когда новичок «оперится», бадди может просто время от времени консультировать его по телефону или электронной почте.

В некоторых компаниях распространена политика премирования работников, осуществляющих менторство, однако за баддинг очень редкий работодатель станет доплачивать своему сотруднику. Зато в лице своего ученика бадди может приобрести хорошего друга.

А. П. Панфилова трактует баддинг как метод быстрой адаптации и метод обучения, развития и поддержки персонала, основанный на равноправных, дружественных отношениях [Панфилова, с. 32].

Баддинг в переводе означает «подающий надежды, многообещающий, перспективный». Его можно определить как неформальное наставничество путем предоставления помощи, защиты одного человека другому.

В словарях можно увидеть такие определения баддинга: «метод обучения, развития и поддержки персонала, основанный на равноправных, дружественных отношениях»: «метод обучения, основанный на предоставлении друг другу информации и (или) установлении объективной и честной обратной связи».

С психологической точки зрения баддинг – это доверительное общение двух поколений с целью передачи профессионального опыта и нравственных норм.

Для создания отношений равноправия по принципу баддинга нужно соблюдать конкретные правила:

1. Создать атмосферу доверия и полной конфиденциальности.
2. Определить ожидания и потребности друг друга.
3. Ясно представить цели, которых работники хотят добиться по завершении действия системы.

4. Следовать принципам обратной связи: не обсуждать и не критиковать обратную связь, не навязывать точку зрения и т. д.

5. Урегулировать частоту встреч и их длительность для удобства всех участников процесса, заранее обсудив это.

Очень часто баддинг, минуя условие полного доверия для нового сотрудника, применяется еще в следующих процессах:

1. Для увеличения производительности процесса преобразований в организации.

2. Для передачи информации и опыта между подразделениями внутри одной организации.

3. Для передачи информации между сотрудничающими организациями.

4. Для формирования поведенческих навыков сотрудников.

5. В качестве инструмента образования команды.

В целом применение баддинга помогает сделать процесс адаптации более результативным.

При выборе бадди необходимо учитывать тот факт, что бадди могут быть только специалисты 1-й категории, т. е. уже обученные сотрудники с опытом работы в компании от года и более. Это сотрудники, у которых уже сформировано детальное видение и понимание бизнес-процессов компании, есть опыт решения сложных кейсов и понимание поведения в той или иной ситуации.

Характеристика специалиста 1-й категории в качестве бадди:

1. Опыт работы в должности рекрутера от одного года в компании.

2. Знание внутренних бизнес-процессов отдела.

3. Опыт решения сложных кейсов с заказчиками.

4. Опыт ведения деловой переписки.

5. Знание технологии рекрутмента.

6. Навык планирования рабочего дня.

Главная миссия такого специалиста – быть профессиональным другом для вновь прибывшего сотрудника, вроде «дорожной карты» по компании для новичка.

Наставниками могут выступать также ведущие специалисты и руководители направлений.

В организации ведущими специалистами могут быть новые (внешние) сотрудники с опытом работы в рекрутменте от трех лет либо внутренние сотрудники – специалисты 1-й категории, получившие промоушен за высокие результаты в своей работе в течение определенного времени.

Руководителем направления, как показал опыт и интервью с одним из них, становится внутренний сотрудник, который до этого занимал должность ведущего специалиста и показал выдающиеся результаты.

Характеристики ведущего специалиста или руководителя направления в качестве наставника:

1. Обязателен опыт работы в рекрутменте от трех лет.
2. Навык планирования рабочего дня своих подчиненных.
3. Знание всех бизнес-процессов в целом.
4. Опыт наставничества.
5. Опыт закрытия топ-вакансий.
6. Опыт решения сложных кейсов с топ-составом компании.
7. Опыт ведения деловой переписки с топ-составом компании.
8. Знание технологии рекрутмента.
9. Умение делегировать полномочия.
10. Умение вовремя предупредить риски в работе.
11. Умение видеть в сотруднике зоны роста.
12. Опыт проведения обучающих тренингов.

Главная миссия наставника – направлять, развивать и поддерживать своего сотрудника в соответствии с его навыками и умениями, задавать правильные вопросы и выводить на правильные решения, т. е. быть неким наблюдателем.

Проиллюстрируем применение технологии на примере организации ПАО «Ростелеком Урал», в которой наставник (бадди) играет большую роль в становлении новичка. Сто процентов проинтервьюированных специалистов подтвердили ценность данного метода. Сто процентов опрошенных сказали, что для них очень важной оказалась их роль «учителя». Из них шесть человек (85 %) отметили как положительную для себя обратную связь со своими подопечными. Также опрошенные указали на тот факт, что их

поддержка и защита помогли новичку в карьерном становлении. Наблюдая параллельно за карьерным ростом двух новичков, один из которых был «под менторством», а другой – нет, пятеро из семи человек отметили более быстрое освоение квалификации и овладение компетенциями тем новым сотрудником, который обучался.

Сегодня существует много различных методик обучения и развития персонала. Несомненно, у каждой из них есть как преимущества, так и недостатки. Стоит об этом помнить, поскольку грамотный подход подразумевает аналитику и выбор конкретного способа, соответствующего цели обучения, а также, возможно, совмещение на разных уровнях различных моделей.

Профессиональный подход бадди к развитию нового сотрудника влияет также на дальнейший карьерный рост новичка. Если бадди отслеживает уровень знаний нового сотрудника на разных этапах, то он видит зоны роста и сильные стороны новичка и в соответствии с этим разрабатывает индивидуальный план его развития на перспективу.

Оптимизировать применение метода баддинга в работе с персоналом позволяют определенные меры:

1. Соблюдение контекста доверия и конфиденциальности.
2. Понимание потребностей и ожиданий друг друга.
3. Грамотная постановка целей, которые планируется достичь.
4. Интерактивность общения с целью структурирования подачи информации.
5. Четкое распределение времени взаимодействия с бадди (чтобы полностью не занимать рабочее время сотрудника, не отвлекать его от выполнения основных обязанностей).

Планируемые результаты минимизации рисков, связанных с применением баддинга, ориентированы на эффективную адаптацию вновь принятых сотрудников, на внедрение планируемых изменений в организации, эффективные коммуникации.

Планируется также командообразующий эффект и личностный рост сотрудников. Использовать метод баддинга, безусловно, эффективнее в комплексе с другими методами обучения и при постоянной поддержке и контроле со стороны руководителя, внешнего эксперта.

Подводя итог всему вышесказанному, отметим, что баддинг представляет собой метод обучения, предполагающий закрепление бадди за обучающимся партнером.

К числу главных преимуществ данной технологии обучения персонала следует отнести:

1. Возможность для обучающегося взглянуть на свою деятельность со стороны, получить обратную связь.
2. Равноправие наставника и обучающегося, снижающее напряженность.
3. Улучшение у сотрудников компании навыков взаимодействия.

Помимо преимуществ, представленная технология обучения имеет свои недостатки:

1. Необходимость обучения наставников правилам обратной связи, грамотному представлению информации.
2. Необходимость постоянного контроля со стороны службы управления персоналом.

Таким образом, технология обучения «баддинг» основана на постоянном предоставлении обратной связи или информации обучающемуся сотруднику при освоении им профессиональных навыков. Основной задачей закрепленного наставника является объективная оценка деятельности обучаемого работника на основе полного равноправия обоих. Данная технология позволяет обучающемуся работнику посредством получения отзыва о своей деятельности улучшить показатели работы, а также определить направления профессионального и личностного развития.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое баддинг?
2. Укажите сходство и различия понятий «баддинг» и «наставничество».
3. Каковы цели адаптации персонала с использованием технологии обучения «баддинг»?
4. Для создания отношений по принципу «баддинг» каким конкретным правилам нужно следовать?
5. Каково значение технологии обучения «баддинг» в управлении профессиональными компетенциями персонала?

Практическое задание 9
**Разработка (или усовершенствование)
процесса обучения персонала в организации
на основе технологии «баддинг»**

Содержание практического задания

На основе представленного теоретического материала разработать (усовершенствовать) процесс обучения в организации на базе технологии «баддинг». Данный процесс построения обучения в организации должен сопровождаться распределением среди новичков специалистов, будущих бадди, которые уже продолжительное время работают в организации, с учетом их качественных характеристик. Построение процесса обучения персонала на основе технологии «баддинг» позволяет повысить адаптивность новых сотрудников и, как следствие, повысить эффективность деятельности организации в целом.

Алгоритм выполнения практического задания:

– **Этап 1.** Выявить специалистов, способных выполнять роль бадди в организации, на базе которой проводится исследование, и аргументировать свой выбор именно этих сотрудников.

– **Этап 2.** Провести анализ текущего состояния процесса обучения персонала в исследуемой организации (при его наличии), заполнив табл. 11. В случае отсутствия регламентированного процесса обучения сотрудников переходим к этапу 3.

Т а б л и ц а 11

Анализ текущего состояния обучения персонала в организации

Вопрос, подлежащий рассмотрению	Текущее состояние обучения
Основная тематика обучения сотрудников в соответствии с направлением хозяйственной деятельности компании	
Методы обучения, используемые в организации	

О к о н ч а н и е т а б л . 11

Вопрос, подлежащий рассмотрению	Текущее состояние обучения
Частота проведения обучения	
Сотрудники, принимающие участие в обучении	
Затраты материальные и (или) нематериальные, связанные с процессом обучения	

– **Этап 3.** Построить процесс обучения персонала в исследуемой организации на основе технологии «баддинг» в случае отсутствия такого обучения, а в случае наличия процесса обучения – усовершенствовать его на основе технологии «баддинг». При выполнении этапа необходимо заполнить табл. 12.

Т а б л и ц а 12

**Построение (или совершенствование) процесса обучения персонала
в организации на основе технологии «баддинг»**

Вопрос, подлежащий рассмотрению	Содержание рассматриваемого вопроса
Основная тематика обучения сотрудников в соответствии с направлением хозяйственной деятельности компании	
Частота проведения обучения	
Сотрудники, принимающие участие в обучении	
Сотрудники, являющиеся бадди	
Качественные характеристики специалистов в роли бадди	

Вопрос, подлежащий рассмотрению	Содержание рассматриваемого вопроса
Распределение бадди по сотрудникам, проходящим обучение	
Распределение бадди по специальности, в которой может быть оказана помощь и поддержка	
Затраты материальные и (или) нематериальные, связанные с процессом обучения	

Критерии выполнения практического задания:

1. Полнота анализа текущего состояния обучения сотрудников в исследуемой компании.
2. Обоснованность необходимости усовершенствовать процесс обучения персонала в исследуемой компании с использованием баддинга.
3. Правильность выбора специалистов-бадди.
4. Полнота и логичность построения процесса обучения с использованием технологии «баддинг».
5. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).
6. Соблюдение сроков выполнения практического задания.

Рекомендуемая литература

Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д. А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 (36). – С. 39–44.

Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 7. – С. 22–27.

Кириллов А. В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях / А. В. Кириллов // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2014. – Т. 7. – № 5. – С. 44–49.

Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте : Терминологический анализ зарубежных методов / А. П. Панфилова // Современные технологии управления. – 2016. – № 12. – С. 31–36.

Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 192 с. – ISBN 5-7654-2556-9.

4.7. Технология модульного обучения

В условиях кризиса руководители любой организации задумываются о том, как эффективно использовать бюджет на обучение своих сотрудников. Так, в соответствии с данными исследований компании AXES Management «затраты на персонал организации в среднем составляют 10,9 % от объема выручки. На обучение же сотрудников организации тратят не более 1,6 % от суммы выручки» [Логинава, с.1112]. Развитие и повышение квалификации персонала современных компаний представляет собой один из важнейших факторов ее успешной финансово-хозяйственной деятельности. История свидетельствует: неквалифицированный персонал может оказать негативное воздействие на результаты деятельности организации и привести ее к потере доли рынка, или лидерства на рынке, или вовсе возможности дальнейшего функционирования.

В современных условиях при быстрой потере актуальности уровня профессиональных навыков персонала организаций становится как никогда актуальным процесс развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Данный факт заставляет активно искать совершенно новые технологии обучения сотрудников, ориентированные на удовлетворение спроса, существующего на рынке труда. Одной из наиболее прогрессивных технологий обучения персонала современных организаций, широко распространенных и применяемых в последние годы, является технология модульного обучения персонала.

Традиционные технологии обучения в отличие от модульной дают лишь теоретические знания и навыки в рамках учебных программ, представляющих собой объемное и продолжительное изучение теоретических дисциплин. В результате такого обучения

персонал организации получает большой объем знаний в плане теоретических аспектов специальности, но не в плане их практического применения.

Активное распространение технологии модульного обучения персонала организаций не дань моде, а исторически определенное явление, так как эта технология своими корнями уходит далеко в прошлое. В основе современной технологии модульного обучения лежит накопленный педагогический опыт нескольких поколений, который обобщается, систематизируется и адаптируется к условиям современной педагогической реальности.

Обращаясь к предпосылкам и истокам возникновения идеи технологии модульного обучения, нужно подчеркнуть, что основным побудительным мотивом ее формирования стало стремление к индивидуализации образовательного процесса, попытки достижения которой предпринимались на самых различных этапах развития общества. Все это связано с тем, что уже тогда было известно о наличии прямой связи между степенью самостоятельности обучающегося в поиске знаний и прочностью их усвоения.

Главное преимущество технологии модульного обучения заключается в том, что здесь главенствующую роль играет обучение именно практическим навыкам с соблюдением оптимального объема теоретического материала. При этом важно отметить, что применение технологии модульного обучения позволяет значительно уменьшить материальные и временные затраты на обучение персонала организации.

Предлагаемая технология обучения персонала в сравнении с традиционными технологиями предполагает высокий уровень активности персонала в процессе обучения. Благодаря этому необходимые знания, умения и навыки усваиваются легче. Этому способствует использование системы пошагового обучения, игровой и диалоговой форм организации образовательного процесса, а также наличие точек промежуточного контроля по окончании изучения каждого отдельного модуля.

Учитывая данные различных научных источников, выделим «основные принципы обучения с использованием технологии

модульного обучения, а также рассмотрим правила их реализации в системе профессионального образования сотрудников: принцип модульности; принцип структурирования содержания обучения; принцип гибкости; принцип оперативности; принцип паритетности» [Гараев, с. 31].

Принцип модульности. Данный принцип формулирует основную идею технологии модульного обучения – использование в процессе обучения работников модулей как основного средства усвоения обучающимися учебной информации о предполагаемой профессиональной деятельности в виде доз. Принцип модульности является основой индивидуализации обучения, поскольку обеспечивает вариативность содержания и способов усвоения информации в зависимости от уровня базовой подготовки сотрудников и особенностей их профессиональной специализации.

Принцип структурирования содержания обучения. Этот принцип предполагает деление учебного материала в рамках модуля на структурные элементы, каждый из которых имеет вполне определенную цель, а содержание обучения представлено в объеме, обеспечивающем ее достижение. Модульной программой реализуется комплексная цель, включающая в себя цели, достижение каждой из которых обеспечивает конкретный модуль.

Правила реализации принципа структурирования содержания модульного обучения:

- интегрирующая цель (цель конкретного модуля) должна отражать содержание единицы функциональной деятельности специалиста;

- в структуре интегрирующей цели необходимо выделить ряд частных целей, определяющих содержание учебных элементов;

- каждый учебный элемент должен соотноситься с определенным функциональным элементом профессиональной деятельности персонала;

- содержание учебных элементов, составляющих модуль, должно полностью обеспечивать достижение всех частных целей, а значит, и интегрирующей цели модуля.

Принцип гибкости. Гибкость как стержневая характеристика технологии модульного обучения представляет собой способность

обучения оперативно реагировать и мобильно адаптироваться к изменяющимся научно-техническим и социально-экономическим условиям. Гибкость затрагивает структурный, содержательный и технологический аспекты учебного процесса с использованием технологии модульного обучения персонала.

Принцип оперативности. Оперативность обучения предполагает в первую очередь необходимость организации системы оперативной обратной связи с целью своевременного контроля, коррекции и оценки успешности изучения модуля.

Правила реализации принципа оперативности:

- подбор для каждого сотрудника наиболее приемлемого комплекса средств обучения (печатных материалов, аудио- и видеокассет, компьютерных программ и баз данных), необходимых для работы по индивидуальной модульной программе;
- обеспечение оперативного контроля качества изучения модуля посредством проведения начального (входного), промежуточного (текущего) и заключительного (выходного) тестирования;
- организация консультаций с целью оперативной коррекции процесса усвоения материала модуля.

Принцип паритетности. Одним из факторов, определяющих успешность изучения модуля, является уровень отношений «субъект–субъект» между человеком, преподающим материал модуля, и обучающимся. То есть в центре образовательного процесса оказывается не отношение к объекту, а отношение людей друг к другу по поводу объекта их деятельности. В отличие от классической схемы обучения «педагог-передатчик – ученик-получатель», отводящей обучающемуся сотруднику роль пассивного участника образовательного процесса, технология модульного обучения предполагает сотрудничество между обучающим, выступающим в роли консультанта-координатора, и обучающимся, самостоятельно усваивающим учебный материал модуля.

Правила реализации принципа паритетности:

- комплексное методическое обеспечение каждого модуля, позволяющее сотруднику организации самостоятельно и творчески выполнять все задания в соответствии с выбранным темпом;

- регулярные консультации и контроль самостоятельных занятий сотрудника организации в ходе его работы с модулем;
- обеспечение в рамках модульной программы возможности самостоятельного выбора каждым сотрудником собственной образовательной траектории в соответствии с его индивидуальными особенностями и образовательными запросами.

Все перечисленные принципы технологии модульного обучения важны и тесно связаны друг с другом. Поэтому только их неукоснительное выполнение может с высокой долей вероятности гарантировать успех формирования и реализации технологии модульного обучения персонала в современных организациях.

Универсальность технологии модульного обучения открывает новые возможности обучения сотрудников организации, имеющих разный уровень подготовки и теоретических знаний, а гибкость представленной технологии позволяет быстро и своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся требования и потребности рынка труда. Технология модульного обучения позволяет развивать у сотрудников только те навыки, которые отсутствуют или требуют развития, а также позволяет значительно сократить затраты на обучение и его сроки. Мотивацией для сотрудников служит то, что их обучают именно нужному, интересному для них в данный момент времени.

Основным средством модульного обучения является модульная программа. Процесс построения модульной программы начинается с определения ее структуры. П. А. Юцявичене предлагает общую схему определения структуры модульной программы, представленную на рис. 5.

В соответствии с обозначенной структурой модульной программы осуществляется формирование содержания каждого модуля, которое непременно должно включать в себя следующие структурные элементы:

- «цели, трансформирующиеся в целевую программу действий для сотрудников организации;
- собственно учебный материал, структурированный на учебные элементы, а также методическое обеспечение процесса его освоения;

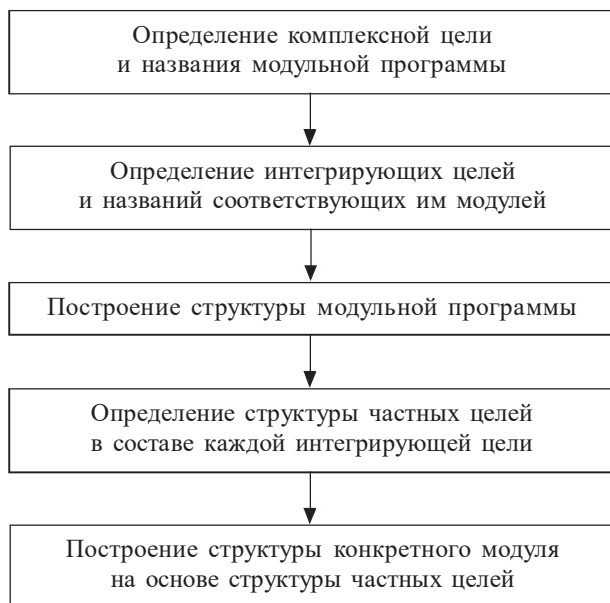


Рис. 5. Схема определения структуры программы модульного обучения

– информацию о способах контроля и самоконтроля, а также о возможных способах освоения данного учебного материала» [Юцявичене, с. 56].



Рис. 6. Общая структура модуля

Как известно, гибкость и мобильность модульного обучения в значительной степени обеспечиваются самой структурой модуля. Опишем содержание общей структуры модуля, представленной на рис. 6:

«1) Блок “Вход” – введение, актуализирующий контроль.

2) Инструктивный блок – первичное системное представление содержания модуля, методическое руководство по работе с модулем.

3) Теоретический блок – основной учебный материал и вопросы для самоконтроля.

4) Блок обобщения – конечное обобщение содержания модуля.

5) Блок “Выход” – контроль усвоения учащимися материала модуля» [Юцявичене, с. 56].

Формирование такого важного блока модуля, как «Вход», предполагает процесс целеполагания, т. е. формулирование главной цели программы модульного обучения и интегрирующих целей.

Цель программы модульного обучения персонала организации представляет собой осознанное предвосхищение будущих результатов обучения, иными словами, цель – это образ результата. Направленность цели на потенциальное использование полученных персоналом знаний в своей профессиональной деятельности приобретает особо важное значение при повышении квалификации сотрудников-практиков. Это напрямую связано с тем, что данная категория сотрудников организации отличается не только высоким уровнем профессиональной мотивации, но и способностью оценивать образовательный процесс и его полезность с точки зрения применения полученных знаний на практике.

Формирование содержания модуля является самым трудоемким и ответственным этапом создания программы обучения персонала с использованием технологии модульного обучения. В процессе осуществления данного этапа следует в первую очередь руководствоваться тем, что обучение должно соответствовать принципам структурирования и модульности содержания образовательного процесса.

В процессе формирования непосредственно содержания модуля обучения так называемой точкой отсчета следует считать анализ структуры профессиональной деятельности сотрудников, подлежащих обучению с использованием технологии модульного обучения. Это необходимо в целях выявления ее основных компонентов, которые впоследствии станут фундаментом модульной программы

и всех отдельно взятых модулей, информационно не взаимосвязанных друг с другом (в той мере, насколько это возможно в каждом отдельном случае). Разработанная для отдельной специальности программа модульного обучения, соответствующая содержательно основному виду деятельности обучаемых сотрудников, позволяет организовать образовательный процесс с большей гибкостью, а также открывать новые возможности для своевременного и оперативного корректирования содержания модуля в зависимости от условий производства, требований науки и общественности, а также в соответствии со специальными заказами.

Содержание модуля может быть представлено в качестве традиционных, программных или смешанных (и традиционных, и программных) текстов. Это зависит от логики изложения и конкретных особенностей содержания модуля. Стоит отметить, что обязательным структурным элементом модуля должны быть методические указания, необходимые для координации работы с его содержанием. Методические указания помогут осуществлять управление процессом самостоятельного обучения персонала организации. Безусловно, при индивидуальном подходе к обучению необходимо предусмотреть дифференциацию методических указаний по использованию модуля в соответствии с уровнем теоретической и практической подготовки каждого сотрудника, уровнем его самостоятельности и ответственности, а также в соответствии с особенностями психических свойств личности этого сотрудника.

Таким образом, рассмотренные теоретические вопросы создания программы модульного обучения персонала организации и конкретных модулей выступают в качестве основы для формирования и внедрения в практику технологии модульного обучения. Содержание модулей для обучения сотрудников формируется в трех основных аспектах: целеполагание, отбор теоретической информации, структурирование содержания каждого отдельно взятого модуля. Все это в совокупности и представляет собой практические рекомендации по формированию программы обучения персонала организации с использованием технологии модульного обучения.

Анализ теоретических аспектов технологии модульного обучения персонала выявил ее колоссальные возможности для профессионального образования и повышения квалификации персонала не только с точки зрения повышения уровня эффективности обучения, но и сточки зрения современной и гуманистически направленной образовательной парадигмы, которая ставит во главу угла обеспечение саморазвития личности в процессе непрерывного обучения, самоопределения, самообразования и самореализации.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое модульное обучение?
2. Каковы компоненты структуры модульного обучения персонала?
3. Перечислите и раскройте принципы использования технологии модульного обучения персонала.
4. Представьте общую схему определения структуры модульной программы обучения.
5. Значение модульного обучения в управлении профессиональными компетенциями персонала.

Практическое задание 10

Формирование программы модульного обучения в организации

Содержание практического задания

Закрепление теоретических знаний по формированию программы модульного обучения в организации путем их применения на практике. В практическом задании необходимо сформировать программу модульного обучения, создав один модуль для одной из категорий персонала исследуемой организации и заполнив в нем каждый из трех блоков. Разработка программы модульного обучения поможет выявить узкие места в компетентности персонала организации, что, в свою очередь, позволит сформировать и внедрить в хозяйствующем субъекте гибкую систему обучения персонала.

Алгоритм выполнения практического задания:

– **Этап 1.** На основе данных о персонале исследуемой организации необходимо определить категорию персонала, подлежащую обучению посредством использования технологии модульного обучения. При выборе категории персонала следует руководствоваться данными об эффективности работы персонала той или иной категории, а также данными об уровне образования отдельно взятых категорий. Выбор категории персонала для обучения надо обосновать.

– **Этап 2.** На данном этапе необходимо создать модуль обучения для выбранной категории персонала. Модуль включает в себя пять блоков, но для выполнения задания необходимо заполнить лишь три первых, подготовительных блока, представленных в табл. 13. Для формирования программы модульного обучения надо определить содержание и компоненты каждого из трех блоков и заполнить табл. 13.

Т а б л и ц а 13

**Подготовительные блоки программы
модульного обучения персонала**

Блоки программы модульного обучения	Содержание и основные компоненты блока
Блок 1. Вход	
Блок 2. Инструктивный блок	
Блок 3. Теоретическая часть – ядро программы	

Инструкция по заполнению блоков модуля:

– Блок 1. Вход. Здесь необходимо сформировать название программы и основную цель программы. Важно помнить, что основная цель программы обучения представляет собой «образ результата».

– Блок 2. Инструктивный блок. В данном блоке необходимо сформировать основные методические рекомендации по работе с модулем для выбранной категории персонала организации.

– Блок 3. Теоретическая часть. Данный блок – это непосредственное ядро программы. Здесь необходимо определить направление обучения для персонала организации.

Критерии выполнения практического задания:

1. Обоснованность выбора категории персонала для прохождения обучения с применением технологии модульного обучения.
2. Содержательность сформулированной основной цели обучения персонала.
3. Полнота методических рекомендаций по обучению персонала организации.
4. Логичность построения блоков программы модульного обучения и их взаимосвязь между собой.
5. Соблюдение требований к оформлению (см. прил. 3).

Рекомендуемая литература

Васильева И. Н. Интерактивное обучение и модульные педагогические технологии / И. Н. Васильева, О. А. Чепенко // Специалист. – 2016. – № 6. – С. 18–22.

Королева В. В. Модульное обучение как один из способов повышения качества подготовки специалиста / В. В. Королева // Молодой ученый. – 2015. – № 3. – С. 787–790.

Морозова Ю. В. Организация обучения персонала с помощью системы управления обучением MOODLE / Ю. В. Морозова // Молодой ученый. – 2013. – № 8. – С. 252–253.

Попов С. Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва : Ось-89, 2000. – 159 с. – ISBN 5-86894-413-3.

Рассел К. Определи свой IQ. Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. – Москва : АСТ : Астрель, 2005. – 206 с. – ISBN отсутствует.

4.8. Технология «секондмент» (secondment)

На данный момент времени обучение персонала организации выступает в качестве одного из важнейших условий успешного функционирования любого хозяйствующего субъекта. Уровень эффек-

тивности деятельности организации зависит от знаний, навыков и умений ее персонала.

Грамотные руководители рассматривают организацию профессионального обучения сотрудников как один из важнейших факторов повышения конкурентоспособности своей компании. Это связано в первую очередь с интенсификацией становления экономики, основанной на знаниях и внедрении все новых и новых информационных технологий.

Стоит выделить «основные причины, обуславливающие необходимость профессионального обучения персонала организации:

- недостаток высококвалифицированных кадров;
- наличие конкуренции между хозяйствующими субъектами;
- изменения в отношении используемых технологий;
- продвижение по карьерной лестнице;
- наличие социальной ответственности у организаций за свой персонал» [Безлепкина, с. 20].

Рассмотрим еще одну технологию обучения персонала – технологию «secondment», т. е. «командирование». Использование этой технологии подразумевает временное направление сотрудника на иное место работы с целью приобретения им качественно новых навыков и умений. После прохождения обучения сотрудник возвращается на прежнее место работы для исполнения своих прежних обязанностей, но уже с применением нового опыта.

Временное перемещение персонала может быть краткосрочным, сроком около 100 часов, и долгосрочным, на срок до одного года. В зависимости от места обучения с использованием секондмента его можно подразделить на внешний и внутренний (рис. 7).

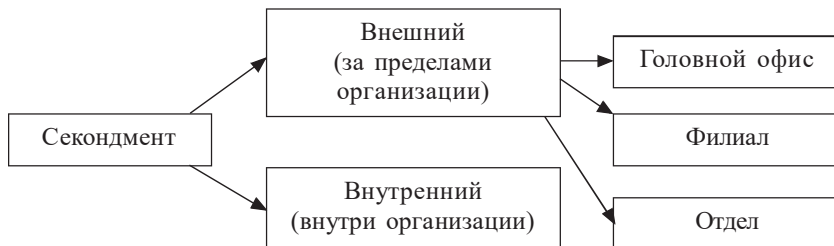


Рис. 7. Виды секондмента

Временное перемещение сотрудника внутри собственной организации представляет собой внутренний секондмент. Он может осуществляться в других ее подразделениях, отделах и филиалах. Помимо всего прочего, внутренний секондмент может применяться в отношении как опытного персонала, так и новых сотрудников.

Внешний секондмент подразумевает направление персонала в иные организации, с которыми у хозяйствующего субъекта есть партнерские отношения.

Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего обучения персонала с использованием технологии секондмента дана в табл. 14.

Т а б л и ц а 14

Преимущества и недостатки технологии секондмента

Внутренний секондмент	Внешний секондмент
Преимущества	
1. Ознакомление с положительным опытом отдельно взятых подразделений и отделов организации	1. Обучение персонала на прогрессивном оборудовании и приобретение качественно новых навыков и знаний
2. Качественное профессиональное развитие персонала компании	2. Качественное профессиональное развитие персонала компании
3. Повышение уровня навыков общения между сотрудниками	3. Повышение уровня навыков общения между сотрудниками
4. Личный контакт персонала из различных отделов позволяет проще находить решение в спорных ситуациях	4. Возможность обмена опытом и внедрение новых технологий в деятельность компании
5. Наличие возможности узнать процессы компании изнутри	5. Мотивация и стимулирование персонала
	6. «Командирующая» компания зарабатывает репутацию социально ориентированного и надежного работодателя

Внутренний секондмент	Внешний секондмент
	7. Наличие возможностей у персонала взглянуть на свое место работы с новой стороны, оценить его по достоинству
Недостатки	
Наличие сложностей в процессе документального оформления	1. Наличие сложностей в процессе документального оформления
	2. Риск утечки корпоративной информации
	3. Риск потери персонала

Обучение персонала с использованием технологии секондмента является незатратным для организации. При ее применении неважно, обучается ли персонал силами своей организации или сторонней, так как выплата гонорара за обучение не предусмотрена ни в одном, ни в другом случае. «Заработную плату персоналу выплачивает та организация, которая отправила его на обучение. Однако иногда расходы, которые связаны с оплатой труда “командированного” сотрудника, возмещаются той организацией, которая приняла его на обучение» [Чуланова, 2018, с. 263].

Технология обучения персонала «секондмент» удобна прежде всего тем, что она не обладает четкими рамками в применении компаниями, относящимися к различным областям производственной деятельности. Секондмент может изменяться и дополняться.

Далее представим методику разработки и внедрения технологии внутреннего секондмента в организации, предполагающую ряд последовательных этапов (рис. 8). Она может помочь в процессе устранения таких проблем, как отсутствие профессионального развития персонала, высокая текучесть кадров в организации, конфликты между сотрудниками, низкий уровень мотивированности персонала, высокие затраты на организацию профессионального обучения и пр.

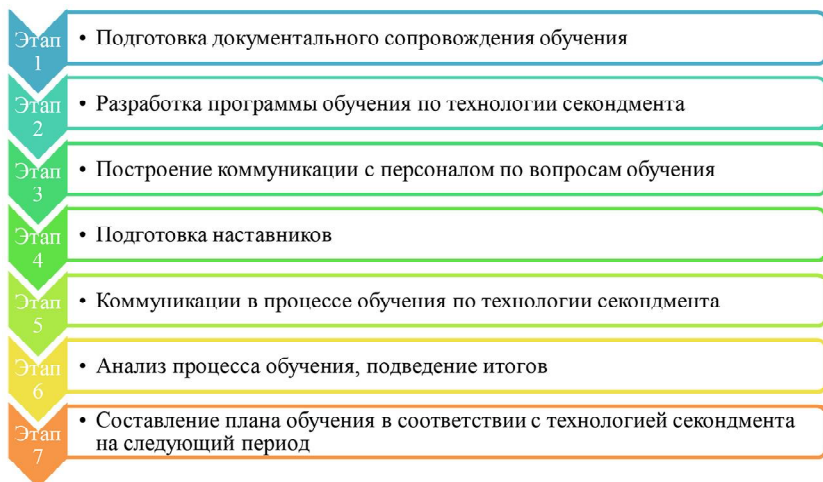


Рис. 8. Этапы разработки и внедрения технологии внутреннего секондмента в организации

С целью построения программы внутреннего обучения в соответствии с технологией секондмента рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Этап 1. Подготовка документального сопровождения обучения.

Подготавливается проект, носящий название «Положение о секондменте». В этом локальном документе могут быть отражены следующие аспекты программы:

- цели обучения персонала с использованием технологии секондмента;
- должности, на которые будет перемещаться персонал;
- периодичность обучения персонала;
- внутренние документы организации, которые подлежат заполнению в процессе перемещения сотрудников;
- аспекты адаптации персонала к секондменту;
- обучающие мероприятия для перемещаемого персонала;
- аспекты материального стимулирования персонала и их наставников;
- показатели для оценки эффективности обучения персонала;
- формы внутренней отчетности о процессе обучения.

Затем локальный нормативный акт «Положение о секондменте» утверждается и приводится в действие. Документ должен быть согласован с руководителями подразделений, юристом, руководителем службы персонала, финансовым директором и другими должностными лицами, которые причастны к данному процессу. При необходимости в проект документа вносят коррективы. Положение подписывает руководитель организации либо лицо, имеющее право подписи таких документов.

Все заинтересованные сотрудники, непосредственно участвующие в процессе обучения или обслуживающие его, должны быть ознакомлены с приказом и с «Положением о секондменте».

Этап 2. Разработка программы обучения в соответствии с технологией секондмента.

Необходимо определить цели и задачи обучения, а также отобрать сотрудников для обучения. При формулировании целей профессионального обучения описываются знания, умения и навыки, которые требуется передать участникам обучения, а также ожидания от его проведения. Цели обучения определяют основные аспекты при разработке программы обучения с использованием технологии секондмента.

Сотрудники, направляемые в другое подразделение или в другой отдел компании, тщательно отбираются. Здесь необходимо:

- разработать критерии для отбора сотрудников, которых необходимо обучить;
- определить количество сотрудников, которые примут участие в процессе обучения;
- определить, какими знаниями, умениями и навыками они обладают;
- определить наличие у них способности к обучению в соответствии с технологией секондмента.

При составлении программы обучения с использованием технологии секондмента определяется ее продолжительность, менеджер по персоналу составляет план-график перемещения персонала и в установленном порядке знакомит сотрудников с ним.

Этап 3. Построение коммуникации с персоналом по вопросам обучения.

Коммуникации с персоналом по вопросам обучения с использованием технологии секондмента предполагают проведение следующих мероприятий:

- организацию рабочих встреч с персоналом с целью ознакомления их с процедурой секондмента и получения ответов на интересующие сотрудников вопросы;
- ознакомление персонала с планом кадровых перемещений;
- освещение результатов обучения с использованием технологии секондмента в корпоративных СМИ или на внутренних собраниях.

Этап 4. Подготовка наставников.

Назначаются наставники для обучаемых по технологии секондмента сотрудников. Они могут назначаться как по предложению руководства, сделанному наиболее опытному специалисту, так и по инициативе кандидата в наставники.

Менеджер по персоналу совместно с наставником составляет план адаптации сотрудника к новому виду деятельности, определяет критерии оценки эффективности перемещенного сотрудника.

После этого начинается обучение на новом рабочем месте: наставник и перемещенный сотрудник подписывают план адаптации и в соответствии с ним осуществляют работу в новом подразделении, отделе (по необходимости внося корректировку в план адаптации).

Важно проверять мотивацию перемещенного сотрудника: интересно ли ему работать в новой должности, доволен ли он нынешней деятельностью или хочет вернуться на прежнее место работы, получается ли у него работа над поставленными перед ним задачами.

Этап 5. Коммуникации в процессе обучения по технологии секондмента.

Необходимо регулярно информировать сотрудников об их успехах и достижениях на новом рабочем месте. Такую информацию можно размещать в интернете, рассказывая о том, что проис-

ходит в профессиональной деятельности участвующих в процессе обучения.

У этих работников должна быть возможность общаться с бывшими коллегами по подразделению (отделу). С помощью поддержания прежних должностных связей достигается одна из целей программы обучения – улучшение коммуникаций внутри организации.

Таким образом, специалисту по персоналу важно следить за тем, какие отношения складываются в коллективе. Для этого можно проводить беседы с наставниками перемещенных сотрудников, интересоваться во время встречи с участником секондмента его новостями, а также тем, как складываются его отношения с коллегами в отделах на новом рабочем месте.

Этап 6. Анализ процесса обучения, подведение итогов.

Оценить результативность обучения в соответствии с технологией секондмента можно самыми разнообразными способами:

- путем проведения интервью с наставником и обучаемым сотрудником;

- посредством наблюдения за процессом трудовой деятельности обучаемого сотрудника;

- путем проведения тренингов и деловых игр. Например, в процессе работы в группе можно наблюдать за тем, насколько результативно участвующие в секондменте сотрудники работают над заданиями, а также насколько быстро они справляются с упражнениями на коммуникативные навыки;

- посредством использования показателей трудовой деятельности (рост производительности труда персонала организации, сокращение ошибок в деятельности, снижение количества брака и т. д.) после возвращения на прежнее место работы.

Помимо всего прочего, по окончании обучения сотрудник может составить письменный отчет и продемонстрировать новые навыки и умения, полученные на ином месте работы.

Этап 7. Составление плана обучения в соответствии с технологией секондмента на следующий период.

На заключительном этапе менеджер по персоналу составляет план секондмента на следующий период. При этом необходимо

учесть результаты обучения, а также данные обратной связи, которые получены от всех участников образовательного процесса, и общий результат перемещения персонала внутри организации. Необходимо быть готовым к тому, что не все цели секондмента будут достигнуты и, возможно, потребуется принять решение о коррекции действий.

Процесс внедрения программы секондмента можно признать успешным, если в организации:

- снижается текучесть кадров;
- уменьшается количество конфликтов между сотрудниками;
- снижаются затраты на организацию обучения персонала;
- улучшаются коммуникации между подразделениями организации;
- повышается уровень лояльности персонала к организации и руководству;
- увеличивается количество идей и предложений, поступающих от сотрудников за счет большей открытости организации.

Таким образом, еще раз подчеркнем, что профессиональное обучение персонала представляет собой планомерно организованный и систематический процесс приобретения новых знаний, умений, навыков, а также способов и методов общения под руководством опытных и высокопрофессиональных наставников, педагогов, руководителей и специалистов. Польза от процесса обучения персонала выходит далеко за рамки простого роста показателей эффективности деятельности организации.

Секондмент представляет собой гибкую образовательную технологию. Отметим, что представленная технология на данный момент времени изучена не в полном объеме и не обладает строгими правилами ее использования. Однако это не мешает ей помогать организациям в решении многих проблем и задач. В процессе применения данной технологии у организации появляется большой спектр возможностей для ее актуализации под конкретные особенности хозяйствующего субъекта.

Выбор специалиста для секондмента внутри организации всегда представляется более простой задачей, нежели его поиск на рынке. Это напрямую связано с тем, что, по мнению руководи-

телей, в их организации уже работают лучшие специалисты, а значит, они готовы предложить своим клиентам именно тех сотрудников, которые идеально подходят под проект и за работу которых они готовы поручиться брендом своей компании и ее репутацией. Именно поэтому популярность секондмента среди российских компаний будет только расти.

В заключение отметим, что технология секондмента является эффективным способом повышения профессионализма персонала организации, дающим сотрудникам возможность расширить свой кругозор, получить дополнительный опыт и открыть для себя новые перспективы.

Вопросы для проверки

1. Что такое секондмент?
2. Какие существуют виды секондмента?
3. Чем секондмент отличается от наставничества?
4. Каковы преимущества и недостатки внешнего и внутреннего обучения персонала с использованием технологии «секондмент»? Охарактеризуйте этапы разработки и внедрения секондмента.
5. Значение технологии «секондмент» в управлении профессиональными компетенциями персонала.

Практическое задание 11

Формирование программы внутреннего обучения персонала организации с использованием технологии «секондмент»

Содержание практического задания

Необходимо сформировать программу внутреннего обучения персонала по технологии секондмента в соответствии с освоением теории. Однако поскольку формирование целостной программы обучения не представляется возможным в аудиторных условиях, предлагается выполнить только 3 этапа: подготовить документальное сопровождение обучения персонала, разработать цель программы обучения и отобрать сотрудников для прохождения обучения.

Алгоритм выполнения практического задания:

– **Этап 1.** Подготовка документального сопровождения обучения персонала в соответствии с технологией «секондмент».

На первом этапе необходимо подготовить проект, носящий название «Положение о секондменте». В процессе формирования этого локального документа надо заполнить табл. 15. При необходимости в нее можно добавить и другие пункты.

Т а б л и ц а 15

Основные пункты Положения о секондменте

Пункт Положения о секондменте	Содержание пункта
1. Должность, на которую будет перемещаться персонал	
2. Периодичность обучения в соответствии с технологией	
3. Перечень внутренних документов, необходимых для перемещения	
4. Мероприятия для адаптации персонала к новой технологии	
5. Показатели для оценки эффективности обучения в соответствии с технологией	

– **Этап 2.** Формирование цели обучения персонала в соответствии с технологией «секондмент».

Здесь необходимо сформировать цель обучения персонала и обосновать выбор именно секондмента, ответив на вопросы: «Зачем это обучение организации? Почему именно данная технология будет полезна для обучения персонала? Каких результатов можно ожидать от ее внедрения?»

– **Этап 3.** Отбор сотрудников для обучения в соответствии с технологией «секондмент».

В процессе выполнения данного этапа необходимо заполнить табл. 16.

**Показатели отбора сотрудников
для обучения по технологии «секондмент»**

Показатель	Содержание показателя
1. Критерии при отборе сотрудников для обучения в соответствии с технологией «секондмент»	
2. Количество сотрудников, перемещаемых для обучения	
3. Должность для перемещения сотрудников	
4. Навыки и умения, необходимые для перемещения на выбранную должность	

Критерии выполнения практического задания:

1. Грамотное применение на практике теоретического материала.
2. Обоснованность цели обучения персонала с использованием технологии «секондмент».
3. Грамотное формирование критериев отбора сотрудников для обучения в соответствии с технологией «секондмент».
4. Полное выполнение всех частей практического задания.
5. Соответствие требованиям к оформлению практических заданий (см. прил. 3).

Рекомендуемая литература

Веретельник Д. В. Секондмент как эффективная технология обучения персонала / Д. В. Веретельник // Молодой ученый. – 2014. – № 4. – С. 22–28.

Колибачук К. К. Секондмент как современная кадровая технология обучения и развития персонала предприятий / К. К. Колибачук // Молодая наука. – 2017. – № 15. – С. 305–307.

Мезенцева Е. И. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности, актуализации, риски / Е. И. Мезенцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 3. – С. 108–115.

4.9. Технология «менторинг» (mentoring)

В современном мире все настолько быстро меняется, что вчера приобретенные знания, умения и навыки уже сегодня могут стать устаревшими. Именно поэтому управление обучением персонала является актуальной темой на сегодняшний день. В связи с тем, что между большими и мелкими компаниями существует жесткая конкуренция, каждый руководитель ставит перед собой задачу развития профессиональных навыков своих кадров.

«Ни для кого не секрет, что сотрудники играют немаловажную роль в организации и существует множество современных технологий и методов обучения и развития персонала: семинары, лекции, конференции, тренинги, коучинг, секондмент и т. д. Например, такие крупные компании, как “Apple”, “Samsung”, “Microsoft” и др., вкладывают в развитие своих сотрудников большие силы и средства» [Никитина, с. 52].

Самым эффективным процессом передачи знаний и навыков на производстве многими специалистами признана система наставничества, т. е. менторства. На сегодняшний день особо актуален такой метод обучения персонала компаний, как менторинг (mentoring). Его используют для обучения персонала, а следовательно, и компании в целом.

Основной целью менторинга является сопровождение сотрудника до уровня высокого профессионального развития, когда он сможет ответственно и самостоятельно выполнять порученные ему профессиональные задания.

Помимо всего прочего, актуальность использования технологии менторинга в процессе управления обучением персонала обусловлена тем, что именно она не только выступает в качестве необходимого элемента программы адаптации и профессионального образования новых работников, но и подходит для профессионального обучения сотрудников, давно работающих в той или иной компании.

Менторинг относится к числу наиболее высокоэффективных методов, применяемых в сфере обучения персонала. Разработка

программы менторинга позволяет в короткие сроки достигать поставленные перед компанией цели, не затрачивая дополнительных средств на обучение сотрудников. Опытный наставник просто передает свои знания и мастерство неопытным новичкам, что позволяет им получать бесценный опыт.

Технология менторинга существует уже несколько десятилетий, но особо актуальной стала лишь в последние 10 лет. Актуальность применения технологии менторинга для обучения персонала современных компаний обусловлена многими причинами, перечисленными на рис. 9.

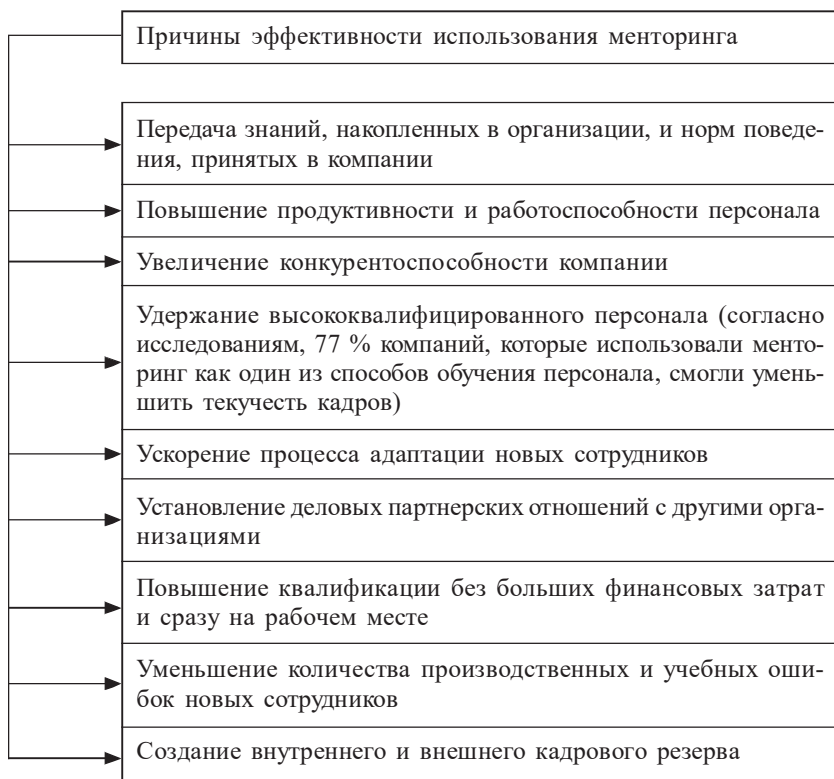


Рис. 9. Причины эффективности использования менторинга в процессе обучения персонала современных компаний [Килина, с. 62]

Важно подчеркнуть, что технология менторинга помогает организациям двигаться вперед к поставленным целям, если активно применяется в практике управления персоналом.

Технология менторинга, используемая для управления обучением персонала, зачастую ассоциируется с коучингом. Часто даже сами руководители считают, что эти понятия тождественны. Однако у них есть существенные различия. Ментор, или наставник, это опытный профессионал, который обладает всеми функциями коуча и инструментами развития, имеет богатый опыт, знает обо всех трудностях, которые ожидают обучающихся, умеет предугадывать их ошибки, поддерживает их в процессе обучения и постоянно контактирует с ними, дает практические советы.

«Коуч, в отличие от ментора, направляет сотрудника к достижению цели, показывая, что ответственность полностью лежит на самом человеке, стимулирует его к самообразованию, но не является специалистом в определенной области. Он лишь иногда отвечает на вопросы сотрудников, подталкивая к свободному поиску верного ответа на задачу. Коуч прорабатывает психологические стороны личности и помогает улучшить отдельные навыки (уверенность, самоконтроль и т. д.). Поэтому данные технологии развития персонала можно совмещать, но заменять их друг другом нельзя» [Осипова, с. 143].

Практика наставничества используется для разных целей. Такое многостороннее обучение бывает индивидуальным или групповым. В зависимости от целей компании подбирается подходящая форма обучения. «Принято считать, что индивидуальное обучение более результативное, поскольку ментор применяет отдельный подход к каждому ученику и учитывает его индивидуальные особенности. Подобное обучение представляет собой продолжительный процесс, когда наставник регулярно контролирует ученика и следит за его успехами» [Никитина, с. 54].

Намного реже встречаются групповой менторинг, когда один ментор обучает целую группу сотрудников, и коллективный менторинг, когда несколько наставников обучают одного или группу сотрудников.

Для повышения компетенции менее опытных сотрудников компаниям удобно привлекать к менторингу опытных специалистов без отрыва от трудового процесса и финансовых затрат. Немаловажный момент: подобное обучение персонала должно быть официально зарегистрировано в акте или приказе организации, так как нужно четко определить цель менторинга, количество менторов, за каждым наставником закрепить ученика и т. д.

Внедрение современного подхода к обучению персонала – многогранный процесс, который в реалиях нашего времени требует детального и осмысленного подхода. Предназначение этого внедрения заключается в создании благоприятных условий, позволяющих:

- быстро осваиваться и проходить процесс адаптации: поддерживать, поощрять и обучать нового сотрудника;
- раскрывать потенциальные способности обучаемых – менти;
- передавать знания и опыт;
- знакомить с правилами поведения, принятыми в организации;
- помогать осваивать корпоративную этику, кодекс, устав, основные ценности компании.

Далее рассмотрим каждый этап внедрения технологии менторинга для развития карьеры персонала компаний (рис. 10) более подробно.

Этап 1. Составление плана проекта.

На данном этапе необходимо выделить основные цели и задачи внедрения менторинга в практику обучения персонала. От точности поставленной цели зависит ее достижение. Кроме того, правильно сформулированная цель позволит в дальнейшем ответить на вопрос, достигнута ли она.

«Специалисты рекомендуют внедрять менторинг посредством приказа, где формулировалась бы цель, задачи и программа менторинга. Также в документе должны быть указаны ответственные сотрудники. Позже нелишним будет формирование положения о менторинге, которое пригодится при следующем использовании представленной технологии» [Верна, с. 29].

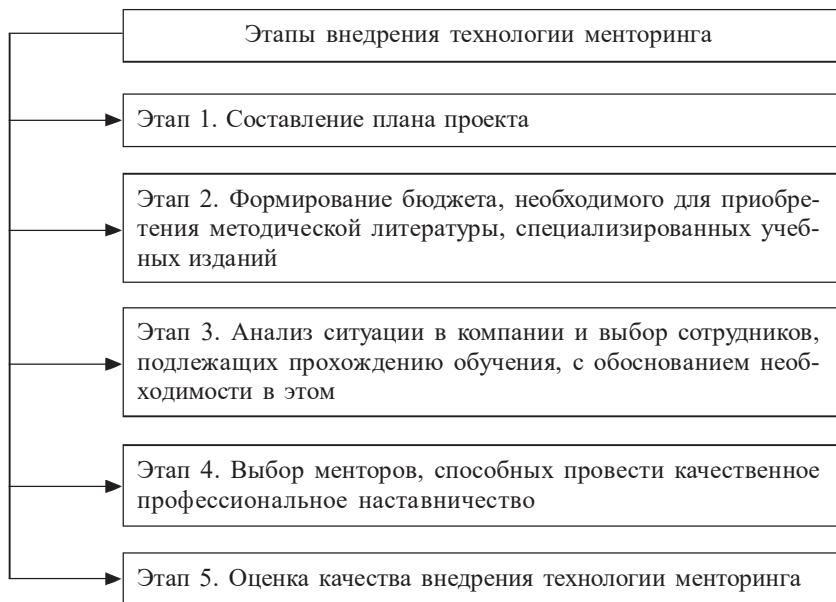


Рис. 10. Этапы внедрения технологии менторинга в практику обучения персонала компании [Верна, с. 28]

Затем необходимо определить порядок проведения менторинга в компании. В зависимости от целей, поставленных руководством компании, менторинг осуществляется в индивидуальном, групповом или коллективном порядке.

Если целью организации является подготовка профессиональных специалистов при высокой текучести кадров, разрабатывается система коллективного или группового обучения. Ментор проводит работу, основанную на теории. Затем контролирует процесс выполнения обязанностей, подсказывает, какие способы лучше применить для качественного выполнения работы с соблюдением технологического процесса.

Важно отметить, что план внедрения менторинга составляют с учетом размера компании. В больших компаниях, имеющих многочисленные филиалы во всех городах, требуется немалое количество опытных и профессиональных менторов. А это неизбежно

влечет за собой повышенные расходы. Чтобы их избежать, стоит заранее продумать методы дистанционной связи.

Преподнести курс теории можно с помощью видеоконференций. Однако поддержать подопечного в период практики необходимо только при личном присутствии. Поэтому командировки неизбежны, если в филиалах организации нет своих высокопрофессиональных специалистов, готовых провести такую работу.

Наиболее эффективным способом менторинга считается индивидуальный подход, когда создается пара «ментор – менти» и на протяжении длительного периода времени более опытный специалист поддерживает и полностью контролирует своего ученика. В идеале менторинг осуществляется непрерывно.

Помимо всего прочего, в зависимости от специфики и размеров компании в рамках составления плана менторинга персонала стоит сформировать программу, которая поможет ментору в работе. «Например, если вы решите, что менторы будут ездить к менти в другой город (компания с сетью филиалов), то в план внедрения технологии менторинга стоит включить: дистанционное взаимодействие, включающее анкетирование менти, определение результатов его работы и саму командировку, в ходе которой ментор познакомится с регионом, филиалом, примет участие в мероприятиях в качестве наблюдателя» [Верна, с. 30].

Этап 2. Формирование бюджета, необходимого для приобретения методической литературы, специализированных учебных изданий.

Название второго этапа говорит само за себя: требуется подобрать методическую литературу и специализированные учебные издания, необходимые для внедрения менторинга в процесс обучения исследуемой компании.

Этап 3. Анализ ситуации в компании и выбор сотрудников, подлежащих прохождению обучения, с обоснованием необходимости в этом.

Как показывает опыт внедрения менторинга в практику обучения персонала современных компаний, подбор сотрудников для учас-

тия в менторинге обычно происходит с учетом их пола, возраста, характера, объективной необходимости в их обучении. В определении этих и ряда других параметров поможет опросник: ответы на него занимают немного времени и позволяют составить довольно точный психологический портрет человека.

Стоит учитывать, что пара «ментор – менти» подбирается с особой тщательностью. Руководителю важно помнить, что ментор и менти не должны быть конкурентами, а также их не должны связывать никакие личные отношения. Кроме того, наставничество и обучение мастерству невозможно провести без предварительной разработки ключевых показателей эффективности. Стратегический процесс управления персоналом осуществляется с помощью выявления взаимосвязи менторинга и тех бизнес-процессов, которые нужно улучшить.

Этап 4. Выбор менторов, способных провести качественное профессиональное наставничество.

«Основные правила отбора менторов для обучения персонала компаний с использованием технологии менторинга состоят в следующем:

- специалист должен иметь высокую квалификацию;
- иметь желание стать наставником молодежи;
- обладать коммуникабельностью, организованностью;
- вызывать доверие со стороны руководства;
- быть уважаемым человеком в коллективе компании» [Верна, с. 31].

Определять критерии отбора менторов надо особенно внимательно, так как правильный выбор ментора – залог успеха. Для выбора специалистов стоит использовать типовой портрет идеального ментора, основные качества которого представлены на рис. 11 и корректируются с учетом специфики компании.

Отметим, что менторинг представляет собой двусторонние отношения, которые нужны как наставнику, так и ученику. Ментор получает возможность поделиться собственным опытом, а менти в то же время получает ценные знания и умения, которые помо-

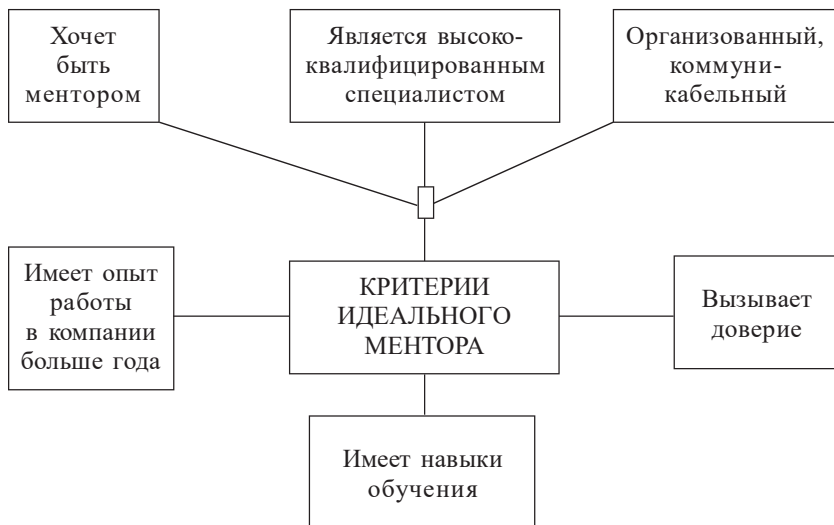


Рис. 11. Основные качества идеального ментора для обучения персонала компании [Масалимова, с. 182]

гут ему в работе и будут способствовать развитию всего бизнеса компании. Важно, чтобы ментор не учил менти, а, оценив ситуацию, смог способствовать его развитию в нужном для компании направлении.

Работа ментора направлена на длительное сотрудничество с менти. После проведения курса обучения необходимо систематически контролировать и направлять подопечного. Такая всесторонняя поддержка со стороны грамотного специалиста позволяет рассчитывать на положительный результат обучения, когда компания получает персонал с соответствующей квалификацией, не вкладывая большие материальные средства в его профессиональное обучение.

Этап 5. Оценка качества внедрения технологии менторинга.

Эффективность менторинга оценивают по определенным показателям и результатам обратной связи. Как правило, оценивать проделанную работу лучше всего минимум через три месяца после проведенных мероприятий, а обратную связь надо оценивать

как с ментором, так и с менти. Так, для оценки можно провести встречи с каждым из участников мероприятий и попросить их заполнить чек-листы, в которых они дали бы свою оценку по одинаковым критериям. «Например, чек-лист может включать такие параметры, как “новизна полученной информации”, “практическая значимость”, “рекламная деятельность”. Результатом применения менторинга может стать повышение КРІ, совершенствование профессиональных и управленческих навыков сотрудников, заинтересованность руководителей в передаче своего опыта, сокращение расходов. В ходе менторинга важным аспектом является и мотивация ментора» [Никитина, с. 55].

На заключительном, пятом этапе внедрения менторинга (оценки результатов внедрения) разрабатываются специализированные критерии учета эффективности, которые должны быть простыми, понятными и легкоадаптивными. Ежемесячный или ежеквартальный подсчет результатов внедрения позволяет понять, насколько прижилась система менторинга в соответствующей компании, и оценить все положительные и отрицательные моменты. При необходимости разрабатывают методику профессионального обучения и повышения квалификации персонала, если менторинг оказался неэффективным.

На основе всего вышесказанного отметим, что посредством внедрения проработанной системы менторинга в процесс управления обучением персонала компании руководитель получает возможность:

- сформировать профессиональный коллектив, способный эффективно справляться с поставленными задачами;
- внедрить систему управления с мощным поддерживающим ресурсом;
- задействовать менторов в основных HR-процессах.

Помимо всего прочего, в компаниях с развитой системой менторинга адаптация вновь принятых сотрудников происходит на порядок быстрее. Здесь удастся снизить текучесть кадров, стабилизировать экономическую ситуацию. В результате стратегические задачи компаний решаются гораздо быстрее.

Таким образом, в условиях кадрового дефицита применение менторинга помогает компании стать конкурентоспособной. Полностью укомплектованный штат сотрудников, которые работают с полной отдачей и высокой степенью результативности, создание кадрового резерва служат основой эффективности предприятия.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое менторинг?
2. Тождественны или различны понятия «ментор» и «менти»?
3. Какими основными качествами должен обладать идеальный ментор для обучения персонала компании?
4. Охарактеризуйте этапы технологии менторинга.
5. Выделите условия успешной реализации технологии «менторинг».
6. Значение технологии «менторинг» для управления профессиональными компетенциями персонала.

Практическое задание 12

Разработка плана внедрения технологии «менторинг» в практику обучения персонала компании

Содержание практического задания

Закрепление теоретического материала и получение практических навыков и умений, необходимых в процессе разработки эффективного плана внедрения технологии «менторинг» в практику обучения персонала исследуемой компании.

Менторинг – это не просто программа обучения и развития персонала. Это целое искусство вовлечения в жизнь компании, в ее корпоративную культуру. Сотрудники, прошедшие менторинг, проявляют свои способности более творчески, что не может не сказаться на прибыли компании. Формируемый в данном практическом задании план внедрения в компанию технологии менторинга должен позволить не только более качественно управлять трудовыми ресурсами компании, но и повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности компании в целом.

Алгоритм выполнения практического задания:

– **Этап 1.** Составление плана проекта.

Необходимо составить подробный план внедрения менторинга в исследуемую компанию и по мере составления плана заполнить табл. 17.

Т а б л и ц а 17

**План внедрения технологии менторинга
в практику обучения персонала компании**

Раздел плана внедрения менторинга	Краткая характеристика раздела
Цель внедрения технологии менторинга	
Задачи внедрения менторинга (не менее трех)	1. 2. 3.
Ответственный за внедрение менторинга	
Форма проведения менторинга (нужное подчеркнуть)	Индивидуальная Коллективная Групповая
Иные особенности внедрения технологии менторинга с учетом специфики компании	

– **Этап 2.** Формирование бюджета внедрения менторинга в практику обучения персонала компании.

На данном этапе надо составить примерную смету расходов на осуществление внедрения менторинга в практику обучения сотрудников конкретной компании, обосновав необходимость каждого пункта сметы.

– **Этап 3.** Выбор сотрудника(-ов), подлежащих прохождению обучения с использованием технологии менторинга.

На основе критериев отбора, отмеченных в теоретической части, определите одного или нескольких сотрудников компании,

которым необходимо пройти обучение с использованием менторинга, и заполните табл. 18.

Т а б л и ц а 18

**Выбор сотрудников для проведения обучения
с использованием технологии менторинга**

Сотрудники	Причины необходимости обучения сотрудника (не менее трех аргументов)
Сотрудник 1	1. 2. 3.
Сотрудник 2	1. 2. 3.
Сотрудник 3	1. 2. 3.

– **Этап 4.** Выбор ментора для проведения качественного обучения с использованием технологии менторинга.

Определите наставника, который осуществит обучение выбранных на предыдущем этапе сотрудников в соответствии с разработанным планом менторинга. Укажите не менее трех причин выбора именно данного кандидата.

– **Этап 5.** Оценка качества внедрения технологии менторинга.

По истечении трех месяцев после внедрения технологии менторинга в практику обучения персонала исследуемой компании необходимо дать оценку эффективности использования этой технологии с помощью опроса сотрудников, прошедших обучение. Бланк опроса с критериями оценки эффективности использования технологии менторинга представлен в табл. 19. Список критериев может быть расширен.

На основе опроса делают вывод, содержащий в себе ответ на вопрос: «Эффективна ли технология менторинга в практике обучения сотрудников компании?»

**Бланк опроса сотрудников для оценки результатов
внедрения в компании технологии менторинга**

Критерий	Оценка эффективности
Новизна полученной информации	
Практическая значимость обучения по технологии менторинга	
Доступность получаемой информации	
Положительные стороны использования менторинга	
Отрицательные стороны использования менторинга	

Критерии выполнения практического задания:

1. Соответствие выполнения задания указанному алгоритму.
2. Логичность и обоснованность содержания этапов плана внедрения менторинга в практику обучения персонала исследуемой компании.
3. Реальность выполнения основных аспектов плана внедрения менторинга в исследуемой компании.
4. Полнота выполнения практического задания.
5. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).
6. Соблюдение календарных сроков сдачи работы на проверку.

Оценки:

– «Отлично». Задание выполнено в полном объеме; соблюдена последовательность алгоритма выполнения; задание выполнено аккуратно, с использованием графического представления информации (таблицы, рисунки, графики и др.).

– «Хорошо». Задание выполнено в соответствии с критериями оценки «отлично», но допущены 2–3 недочета.

– «Удовлетворительно». Задание выполнено не в полном объеме; нарушена последовательность алгоритма выполнения; в ходе выполнения практического задания допущены ошибки.

– «Неудовлетворительно». Практическое задание не выполнено вовсе; качество выполнения практического задания не позволяет сделать вывод в отношении эффективности предлагаемой технологии.

Рекомендуемая литература

Верна В. В. Инновационные кадровые технологии в практике управления персоналом современных предприятий / В. В. Верна // Известия Международной академии аграрного образования. – 2016. – № 28. – С. 27–31.

Килина И. А. Менторинг как процесс формирования личности молодого специалиста / И. А. Килина // Образование. Карьера. Общество. – 2014. – № 3 (42). – С. 62–65.

Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка наставников / А. Р. Масалимова // Молодой ученый. – 2013. – № 14. – С. 180–183.

Никитина В. В. Роль менторинга (наставничества) в современном образовании / В. В. Никитина // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – № 6 (15). – С. 50–56.

Осипова Т. Ю. Функциональные векторы педагогического наставничества / Т. Ю. Осипова // Концепт. – 2015. – № 3. – С. 141–145.

4.10. Технология саморазвивающейся организации

Актуальность данной темы заключается в том, что в современном мире становится популярно управлять организацией за счет вовлечения сотрудников в непрерывный процесс развития и принятия решений, воспитания инициативности, творчества, делегирования полномочий. Организация должна развиваться непрерывно, чтобы соответствовать современному уровню конкурентоспособности. Поэтому необходимо настроить организационные процессы так, чтобы организация развивалась самостоятельно, без постоянного вмешательства со стороны руководства.

Переход компании на саморазвитие, как и любое глобальное изменение в компании, приводит к сопротивлению и со стороны персонала, и со стороны организации в целом.

В саморазвивающейся, или самообучающейся, организации ключевую роль играет стратегия управления персоналом. Перед организацией должны быть поставлены долгосрочные цели на 3–5 лет и более. Так в компании сложится понимание, какой персонал необходим для того, чтобы цели компании были достигнуты.

«Самообучающаяся организация – одна из моделей организации, ориентированных на организационное развитие посредством постоянного обучения и самообучения персонала, а также реальный тип современных организаций, отличающихся от других тем, что они непрерывно трансформируются и развиваются путем постоянного обучения и переобучения персонала» [Короткая, с. 428].

Понятие «самообучающаяся организация» впервые ввел в 1970-х гг. П. Сенге (Peter M. Senge) – американский ученый, директор Центра организационного обучения в Школе менеджмента MIT Sloan (США, штат Массачусетс).

Компании не так просто преобразоваться в самообучающуюся организацию. По мнению П. Сенге, для этого надо ввести в практику компании пять дисциплин, а именно: «осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми; поощрение коллективного обучения; приобретение и поощрение личного мастерства; развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее; развитие способности системного мышления» [Сенге, с. 25].

Рассмотрим подробнее перечисленные дисциплины, или векторы развития, необходимые саморазвивающейся организации:

1. *Осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми.* Данная дисциплина исходит из того, что в компании главным ресурсом являются люди. Абсолютно одинаковых людей не бывает. Каждый чем-то отличается от другого, у каждого есть свое восприятие действительности. С одной стороны, это позволяет взглянуть на проблемы с абсолютно разных сторон, предложить множество решений для одной и той же ситуа-

ции. С другой стороны, разные точки зрения, как правило, провоцируют конфликты. Чтобы устранить или хотя бы сократить количество конфликтов, сотрудников учат принимать точку зрения друг друга. Для этого задаются правила общения: надо понять и принять то, что твой оппонент обладает знаниями, которых нет у тебя; чтобы оппонент захотел этими знаниями поделиться, необходимо согласиться с ним, уточнив, на чем базируется его позиция, и лишь затем высказать свою точку зрения. При данном стиле построения общения в компании сотрудники будут проявлять уважение друг к другу. Как результат, сократится количество конфликтов, персонал будет взаимодополнять друг друга.

2. *Поощрение коллективного обучения.* Коллективное обучение может происходить не только в виде тренингов, но и в виде использования новых методов организации командного взаимодействия. Например, в компании Уолта Диснея было принято проводить коллективные обсуждения проектов на всех стадиях их реализации. «В процесс должны быть включены все, начиная от простого дворника и кончая заместителем директора», – считал У. Дисней [цит. по: Сенге, с. 42]. Данный подход не только сплачивает коллектив, но и помогает сотрудникам обмениваться своими разными способами мышления. Так, творческий склад ума дизайнеров, копирайтеров позволяет им быстро генерировать множество вариантов выхода из ситуации, хотя далеко не все варианты оказываются приемлемыми. Логике, к которым относятся программисты, финансисты, специалисты по бизнес-процессам, умеют медленно, но верно искать единственно правильный путь, рискуя, однако, упустить драгоценное время. В ходе обсуждения создается ситуация неявного обучения, когда дизайнер вынужден учиться логическому расчету у программиста, а программист – гибкому подходу у дизайнера.

3. *Приобретение и поощрение личного мастерства.* К данной категории относится нематериальное и материальное стимулирование, побуждающее сотрудников к профессиональному развитию. Подобные стимулы выступают в качестве инвестиций в сотрудников. С их помощью формируется высококвалифицированная команда, что определенно является преимуществом организации.

4. *Развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее.* Каждый сотрудник должен понимать, на каком этапе профессионального развития он находится, в каком направлении ему нужно развиваться и какие ресурсы ему в этом помогут. Для этого взвешенный подход и объективность должны прийти на смену суждениям «хорошо – плохо», «правильно – неправильно». Такой подход позволяет сотруднику проанализировать свои действия и выполнить работу над ошибками самостоятельно, т. е. сотрудник включается в процесс самокоррекции и у него формируется поведенческая гибкость.

5. *Развитие способности системного мышления.* В данном случае речь идет о понимании сотрудником своей значимости для организации. Сотрудники должны понимать, что компания – это единая система, в которой у каждого работника есть своя важная роль. Такой подход к делу позволяет осознавать сотрудникам ответственность за то, что они делают.

Все описанные дисциплины в совокупности помогают организации работать эффективно, открывая при этом новые перспективы развития.

За основу классического понимания самообучающейся организации принята так называемая петля двойного обучения, наличие которой является сущностным признаком этого типа организаций. Дело в том, что наряду с обычным для любой организации обязательным обучением персонала модель самообучающейся организации предполагает вторую петлю обучения, которая представляет собой организованный и сознательно управляемый процесс самообучения всех сотрудников.

Позже, в 1991 г., американский психолог М. Педлер (M. Pedler) предложил выделять «11 признаков, присущих самообучающейся организации:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии.
2. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания.

3. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации.

4. Учет и контроль, способствующие развитию организации.

5. Внутренний обмен услугами между подразделениями.

6. “Дающая возможности” структура.

7. Гибкая система поощрений.

8. Изучение всеми работниками состояния среды.

9. Атмосфера в организации, способствующая обучению.

10. Постоянный обмен опытом с партнерами, клиентами.

11. Возможности саморазвития для сотрудников» [цит. по: Королев, с. 48].

Данные принципы не потеряли свою актуальность и сегодня, однако «практикой обучающихся организаций эти принципы были дополнены:

1) обучаться быстрее, чем конкуренты;

2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);

3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);

4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);

5) задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;

6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;

7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;

8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;

9) обучаться в областях, где раньше не обучались» [цит. по: Королев, с. 49].

Современным компаниям требуются: повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами, высокий уровень творческого планирования, понимание необходимости решения сложных проблем, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах. Для этого необходимо понимать и минимизировать ошибки, которые встречаются при формировании и внедрении системы обучения внутри организации.

«Ошибки, которые необходимо избежать при построении внутрикорпоративной системы обучения:

1. Обучение не воспринимается как серьезное стратегическое направление.

2. Потребности в обучении оцениваются теоретически, а не на основе практических параметров.

3. На обучение персонала выделяются неадекватные ресурсы.

4. Линейные руководители не вовлекаются в процесс обучения.

5. Обучение не соответствует организационной культуре и атмосфере компании.

6. У тренера (или тренеров) не хватает знаний и опыта.

7. Разработанные программы обучения непрактичны, и сотрудники им не доверяют.

8. Обучение не проводится непрерывно и не подкрепляется.

9. Эффективность обучения оценивается неадекватно» [Крутова, с. 42].

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов.

Организация готова к проведению обучения, если:

- руководство компании и персонал осознают результаты обучения как необходимые и ожидаемые;

- в ходе разработки программы обучения участникам предоставлена возможность высказать свои представления и пожелания о его задачах и содержании;

- ожидаемые результаты соответствуют корпоративной культуре организации;

- менеджеры оказывают поддержку обучению;

- сотрудникам известен эффективный результат тренинга;

- сотрудники желают участвовать в обучении;

- руководство намерено контролировать результаты обучения.

Построение самообучающейся компании включает несколько этапов, содержание которых раскрыто в табл. 20.

Этапы построения самообучающейся компании

Этап	Название этапа	Суть этапа
1-й	Разработка программы обучения	Для этого проводятся беседы с руководителями и опытными специалистами
2-й	Аттестация	В ходе аттестации необходимо выявить будущих наставников и внутренних тренеров, т. е. тех сотрудников, которые обладает необходимыми знаниями и способны передать их другим
3-й	Объявление результатов аттестации коллективу	Сотрудники с низкой квалификацией получают информацию об итогах аттестации и предложение пройти обучение. Задача линейных руководителей и HR-специалистов – донести правильный посыл: «Получить новую профессию – значит реализовать себя в компании»
4-й	Объединение смежных должностей	Это позволит оптимизировать численность персонала: прошедший обучение специалист легко справится с функционалом новой позиции
5-й	Внедрение инсорсинга	Этот процесс предусматривает временный обмен подразделений своими сотрудниками, что позволит специалистам познакомиться с обязанностями и функционалом коллег, перенять опыт, повысить профессиональный уровень
6-й	Выбор инструментов и форматов, вызывающих интерес к процессу обучения	Например, это может быть игра-тренажер, создающая проблемные ситуации на рабочем месте, которые предстоит разрешить сотруднику. Специалист, не боясь ошибиться, ведь это всего лишь игра, приобретает новые навыки и компетенции
7-й	Создание оценочной системы	Создание оценочной системы позволит, например, отслеживать достижения сотрудника на разных этапах его развития в компании

Важным фактором в решении задачи непрерывного обучения сотрудников является взаимодействие службы персонала и линейных руководителей. При этом чем крупнее организация, тем больше функций в области управления сотрудниками ложится на непосредственных руководителей. Проверено опытом, что никто не может научить и создать мотивацию для сотрудника лучше, чем непосредственный руководитель. «Ориентир – внутренними ресурсами компания должна обеспечить обучение и развитие исполнителей и в большинстве случаев руководителей среднего звена. Обучение и развитие персонала направлено на развитие компетенций, т. е. таких характеристик работника, которые позволяют ему эффективно выполнять работу» [Серых, с. 81].

В качестве примера самообучающейся организации можно привести компанию «Semco», которая производит продукцию в диапазоне от холодильного оборудования до этанола из сахарного тростника. Ее организационная структура построена таким образом, что каждый сотрудник вовлекается в управление компанией, периодически меняя свою позицию благодаря схеме «концентрических кругов». Внутренний и самый главный круг составляют шестеро «советников», в их обязанности входит принятие ключевых решений и выработка стратегии развития. Каждый из «советников» попеременно (через полгода) занимает пост генерального директора. Второй круг составляют «партнеры», по семь–десять человек в каждом подразделении, занимающихся тактикой компании, при этом в их составе также существует ротация. Третий, самый обширный круг составляют «коллеги», т. е. все сотрудники компании, некоторые из которых становятся руководителями подразделений. Такая система позволяет персоналу пробовать себя в новой роли и наращивать знания и компетенции. Процессы в организации устроены по принципу самообслуживания, любой сотрудник выполняет не только работу секретаря для самого себя, но и замещает смежные со своей должности в зависимости от того, что в данный момент нужно сделать, и даже выступает в роли специалиста по подбору персонала.

В «Semco» нет контроля как такового: нет правил, приказов и распоряжений, штатного расписания, корпоративных стандартов и дресс-кода, т. е. нет определенных принципов деятельности, которые могли бы ограничить создание новых способов работы, проектов, видения, т. е. новых организационных знаний. Более того, в этой компании существуют программы обучения – программы вовлечения в бизнес, направленные на более глубокое понимание компании, ее экономического положения и того, от чего оно зависит, и программы вовлечения в собственное развитие, в которые включаются как программы по добровольной ротации, так и обычные программы обучения по выбору сотрудника. При этом участие в любой из программ не является обязательным, каждый сам для себя решает, что ему нужно и интересно, организация занимается только тем, что создает все необходимые условия и среду для развития персонала.

Еще один пример – компания «Valve», разработчик компьютерных игр, а также их издатель. Отличительные особенности организационного дизайна «Valve» – это работа со способностями сотрудника, когда карьера заключается не в росте по формальной организационной структуре, а в получении новых знаний и навыков во время совместной деятельности, достижения общих целей, благодаря чему происходят обмен знаниями, обучение и достижение согласия. Проекты иницируются самими сотрудниками: они убеждают других поддержать их идею и объединиться с ними в группу, т. е. создаются такие условия, при которых человек имеет возможность не только делиться своими знаниями с другими, но и получать новые в процессе взаимодействия. Этот факт говорит и о том, что стратегия организации построена по типу «двойной петли», когда нет фиксированных ролей и должностей, нет руководителей и подчиненных, а в структуре отсутствует иерархия, для того чтобы у людей всегда была возможность пересматривать существующие нормы и правила работы и создавать новые. Сотрудники принимают активное участие в формировании будущего своей компании, решая, чем она будет заниматься в дальнейшем, а что, наоборот, уже неактуально. «Valve» представляет

собой платформу для объединения людей «по интересам», когда каждый одновременно получает новые знания и опыт и вносит определенный вклад в создание организационного знания, что характерно для самообучающейся организации: личное обучение и обучение всей организации становятся взаимозависимыми процессами.

Итак, обучение персонала в настоящее время становится жизненно важным элементом существования и развития организации. Знания, навыки, которые помогали сотрудникам выполнять свою работу успешно еще вчера, сегодня теряют свою актуальность. Быстро меняются как внешние условия функционирования компании, так и внутренние. Все это и вынуждает организации подготавливать персонал к изменениям. Преобразование компании в саморазвивающуюся дает возможность организации поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, оперативно решать возникающие проблемы. Причем применение персоналом полученных знаний на практике позволяет быстро окупать затраченные средства на обучение.

Вопросы для самоподготовки

1. Что такое саморазвивающаяся (самообучающаяся) организация?
2. Кто ввел понятие «самообучающаяся организация»?
3. Каковы векторы развития, необходимые саморазвивающейся организации?
4. Назовите признаки саморазвивающейся организации?
5. Роль саморазвивающейся организации в управлении профессиональными компетенциями персонала.

Практическое задание 13

Технологии управления персоналом в саморазвивающейся организации

Содержание практического задания

При преобразовании компании в саморазвивающуюся необходимо учитывать множество моментов, связанных с технологиями обучения персонала. В представленном задании при освоении

теории управления обучением персонала на примере технологии саморазвивающейся организации надо вспомнить все особенности саморазвивающейся организации, о которых говорилось в теоретической части, и привести в соответствие с этими характеристиками текст кейса.

Алгоритм выполнения практического задания:

1. Прочитайте текст кейса.
2. Найдите ошибки, допущенные генеральным директором и директором по персоналу при создании саморазвивающейся компании; укажите их после текста кейса.

Кейс

В компании «Б» генеральный директор решил настроить процессы в компании так, чтобы она стала саморазвивающейся. Директору по персоналу выдано поручение организовать все процессы, уложившись в обычный бюджет, который отводится на обучение каждый год.

И. А. Петров (директор по персоналу) самостоятельно разработал и передал директору на рассмотрение следующие правила:

1. Учим принимать противоположное мнение. Задаем правила общения: выстраивается убеждение в том, что твой оппонент обладает знаниями, которых нет у тебя; чтобы оппонент захотел этими знаниями поделиться, необходимо согласиться с ним, уточнив, на чем базируется его позиция, и лишь затем высказать свою точку зрения.
2. Исключаем индивидуальное обучение и заменяем его на коллективное внутри каждого отдела (менее опытные сотрудники учатся у опытных). Обучение проводим 2 раза в год.
3. Введение материального и нематериального поощрения за прохождение коллективного обучения, для того чтобы персонал обучался с большим интересом.
4. При принятии неправильного решения позволять сотруднику проанализировать свои действия и выполнить работу над ошибками самостоятельно, чтобы сотрудник включился в процесс самокоррекции.
5. Формирование понимания того, что каждый сотрудник – это часть организации и от него тоже зависит результат ее деятельности.

Данные правила директору понравились, они были сформированы в памятку и разосланы по корпоративной почте каждому сотруднику.

Ответ: _____

Критерии выполнения практического задания:

1. Демонстрируется понимание изученного материала.
2. Умение сформулировать правильное решение, основываясь на изученном теоретическом материале.
3. Полнота выполнения практического задания.
4. Соблюдение требований к оформлению практических заданий (см. прил. 3) и срока сдачи работы.

Оценки:

- «Отлично». Задание выполнено в полном объеме: найдены все допущенные руководством компании ошибки, ответы сформулированы в соответствии с текстом лекции.
- «Хорошо». Задание выполнено не в полном объеме, найдено 5–6 ошибок, ответы сформулированы в соответствии с лекцией.
- «Удовлетворительно». В ходе выполнения задания обнаружено менее 5 ошибок, ответы сформулированы в соответствии с лекцией.
- «Неудовлетворительно». Задание или не выполнено, или его выполнение совершенно не соответствует представленному теоретическому материалу.

Рекомендуемая литература

Королев А. М. Применение теории саморазвивающихся организаций на малых предприятиях РФ / А. М. Королев // Вестник университета. – 2014. – № 17. – С. 46–51.

Короткая М. В. Концепция самообучающейся организации через призму моделей «7-S» / М. В. Короткая // Управление человеческими

ресурсами. Красноярск : Сиб. гос. ун-т науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева. – 2014. – № 5. – С. 426–431.

Крутова А. В. Готовность организации к менеджменту на основе саморазвития / А. В. Крутова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2013. – № 20 (48). – С. 119–124.

Нихайчик А. П. Обучение производственного персонала: критерии и показатели результативности / А. П. Нихайчик, Т. В. Шендель // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 2–2. – С. 246–248.

Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / П. М. Сенге. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 492 с. – ISBN 978-5-00117-333-5.

Сергеев А. М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации / А. М. Сергеев // Российское предпринимательство. – 2011. – № 10–2. – С. 17–22.

Серых Е. О. Самообучающиеся организации в действии / Е. О. Серых // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 2. – С. 80–88.

4.11. Игровые технологии

На сегодняшний день обучение персонала выступает в роли инструмента, посредством которого можно добиться эффективного управления современной компанией. Обучение персонала позволяет развить у сотрудников навыки и умение работать в полную силу именно в том направлении, которое нужно организации. Персонал, прошедший обучение, способен повысить качество работы, минимизировать расходы организации и, как следствие, увеличить уровень рентабельности организации.

В последнее время набирает популярность такая технология управления обучением персонала, как геймификация. «Геймификация представляет собой применение игровых технологий в том или ином неигровом процессе» [Макарова, с. 122]. В нашем случае – в процессе обучения персонала организации. Актуальность и высокая значимость геймификации в обучении персонала заключается

в том, что она как нельзя лучше воспринимается новым поколением персонала современных организаций, так как на смену скучным и монотонным лекциям для сотрудников организаций приходят различные деловые игры, кейсы и другие инструменты, позволяющие лучше усваивать пройденный материал и навыки, на которые было направлено обучение.

«Использование игровых моментов и механизмов позволяет привлекать ценных сотрудников, повышать их мотивацию, способствует расширению знаний, применению навыков, приобретенных в игре, в реальной деятельности. Число компаний, использующих геймификацию в управлении обучением персонала современных организаций, с каждым годом увеличивается» [Козина, с. 89]. Это связано с несколькими причинами:

- возможность использования игровых механизмов, элементов в процессе работы приводит к вовлеченности сотрудников в процессы деятельности компании;

- использование игровых моментов позволяет прививать сотрудникам организационную культуру, чувство сопричастности к общему делу;

- внедрение информационных технологий в управление обучением персонала, который активно использует информационные технологии в своей обыденной жизни;

- расширение применения информационных технологий в обучении персонала, их совершенствование и удешевление;

- развитие новых форм взаимодействия, обучения персонала и коллективной работы в формате онлайн» [Зикерманн, с. 26].

В управлении персоналом игра выступает в качестве своеобразной формы деятельности, направленной на моделирование производственных ситуаций с целью формирования оптимальных решений и профессиональных умений и навыков персонала организации.

Геймификация представляет собой особенное умение конкурировать, заинтересовывать и повышать эффективность процесса обучения персонала организации путем придания обучению дополнительного смысла. «Практический опыт управления персоналом современных организаций показывает, что использование гейми-

фикации в обучении персонала позволяет значительно увеличить эффективность образовательного процесса» [Мельничук, с. 31].

Важно подчеркнуть, что сегодня «геймификация активно используется не только в сфере обучения персонала, что является объектом представленного исследования, но и в иных сферах, таких как социальная сфера, фитнес и здоровье, маркетинг, экология и др.» [Кларин, с. 64].

Сотрудники организации должны быть мотивированы не только материальными благами, они должны быть вовлечены и принимать активное участие в игровом процессе на работе для того, чтобы развиваться самостоятельно и иметь возможность самоутверждения. «Геймификация процесса обучения персонала организации будет эффективна в связи с тем, что создаст дополнительную нематериальную мотивацию для сотрудников организации» [Мельничук, с. 32].

Одной из наиболее сильных сторон геймификации процесса обучения персонала является то, что она задает темп соревнования среди сотрудников. При использовании игровых технологий персонал организации вовлекается в игровой процесс, чувствует радость от того, что принимает в нем участие, и гордость за достигнутые результаты.

С целью внедрения в процесс обучения персонала организации представленной концепции использования игровых технологий руководству необходим творческий подход. Внедрение геймификации в обучение персонала не должно мешать основной деятельности. «Игровые технологии в обучении должны быть достаточно простыми и вместе с тем должны приносить персоналу удовольствие. Простота геймификации процесса обучения персонала заключается в том, что “правила игры” должны предоставляться сотрудникам в небольшом количестве и постепенно. Так персонал без лишней нагрузки будет способен запоминать новую информацию, а также у него сформируется потребность в получении новых знаний» [Кириллов, с. 54].

Основываясь на концептуальных разработках зарубежных исследователей в области геймификации процесса обучения персо-

нала, а также на результатах, полученных отечественными авторами, изучающими процесс внедрения игровых технологий в обучение персонала организаций, мы можем определить перечень важнейших задач, решение которых окажет положительное воздействие на расширение границ использования игровых технологий в процессе обучения персонала.

Геймификация процесса обучения персонала современных организаций предполагает решение следующих задач:

- повышение общего уровня производительности труда персонала;
- выявление лидеров в той или иной области профессиональной деятельности сотрудников организации;
- определение направления обучения каждого конкретного сотрудника и персонала организации в целом, а также формирование у сотрудников желания развиваться в этом направлении;
- обеспечение для всех сотрудников организации оперативной обратной связи в отношении результатов их обучения;
- повышение уровня открытости результатов обучения каждого отдельно взятого сотрудника;
- улучшение уровня и качества коммуникации среди персонала;
- снижение количества конфликтов среди сотрудников;
- объединение сотрудников общей идеей, вовлечение в командную работу;
- привитие сотрудникам ценностей организации.

Согласно исследованиям Г. Зикерманна в области геймификации обучения персонала организации, могут быть выделены следующие виды геймификации:

– *Внутренняя геймификация*, ориентированная на обеспечение вовлеченности персонала организации в образовательный процесс посредством развития существующей системы обучения в организации и системы вознаграждения за достижение успехов в профессиональной деятельности.

– *Внешняя геймификация*, направленная «на привлечение в организацию клиентов, на узнаваемость производимой продукции, рост прибыльности организации и укрепление высокого уровня лояльности потребителей» [Зикерманн, с. 27].

В соответствии с результатами исследований М. В. Кларина в области геймификации процесса обучения персонала современных организаций геймификация может подразделяться на виды в соответствии с уровнем ее сложности:

– *Тяжелая геймификация обучения* представляет собой превращение процесса обучения персонала организации в самую настоящую игру, т. е. с ограничением времени, формированием игрового пространства, распределением ролей среди персонала, созданием четко прописанного игрового сценария (применение настольных игр в процессе обучения персонала, а также разработка специализированных онлайн-игр, необходимых для обучения сотрудников организации).

– *Легкая геймификация обучения* направлена на формирование виртуального игрового пространства, необходимого для целей использования инструментов мотивации сотрудников к обучению, состоящему из ограниченного перечня технологий. «Например, выставление виртуальных игровых баллов для оценки качества обучения, награды-бейджи, составление рейтинга сотрудников, проходящих обучение наиболее эффективно, прохождение сотрудниками миссий и получение призов» [Кларин, с. 65].

Используя геймификацию в процессе обучения персонала, важно понимать, что каждый отдельно взятый сотрудник будет реагировать на это по-своему. Это значит, что сотрудников организации можно подразделить на различные типы игроков. Для одних, например, будет важно достичь больших успехов в процессе обучения, для других – получить новые знания, для третьих важным окажется общение с коллективом в игровой обстановке и т. д.

Для того чтобы план внедрения геймификации в процесс обучения персонала организации оказался реальным и эффективным, необходимо, чтобы он был ориентирован не только на реализацию целей самой организации, но и на достижение сотрудниками организации своих собственных целей. При этом важно понимать, что цели организации должны мотивировать сотрудников на достижение собственных целей. В связи с этим А. В. Кириллов выделяет следующие уникальные «валюты», помогающие мотивировать

сотрудников на достижение целей геймификации обучения: усиление самооценки; веселье; предметы/вещи; социальный капитал [Кириллов, с. 58].

Для достижения целей, стоящих перед сотрудниками и самой организацией, любой бизнес должен оперировать по крайней мере одной из этих «валют», или их комбинацией, или же вовсе сразу всеми.

Например, «получению веселья от геймификации процесса обучения сотрудников организации будет способствовать один из следующих способов получения радости от игрового процесса:

“Легкое веселье”. Представляет собой возможность отдохнуть благодаря игре или удовлетворять чувство любопытства.

“Полезное веселье”. Представляет собой возможность сотрудников организации наслаждаться полезной деятельностью.

“Конкурентное веселье”. Представляет собой удовольствие от возможности принять вызов и занять лидирующие позиции.

“Коммуникативное веселье”. Представляет собой получение сотрудниками радости от взаимодействия с коллегами» [Кириллов, с. 58].

Чтобы геймификация процесса обучения привлекала к себе внимание персонала организации, необходимо также тщательно продумать способы получения сотрудниками наград. Это нужно для того, чтобы персонал ставил перед собой цели при прохождении обучения и знал, чего от него добивается руководство. Например, «сотрудники, которые будут принимать активное участие в процессе обучения, при выполнении заданий или усвоении новых навыков могут получать очки опыта, “прокачивать свой уровень” и получать определенные награды: дополнительные дни отпуска, бесплатный завтрак, свободный график работы и пр.» [Козина, с. 90].

Рассмотрев геймификацию, выступающую в качестве современного инструмента обучения персонала организации, выделим следующие ее преимущества:

— замена рутинного обучения сотрудников игровым процессом;

- вовлечение всего персонала в процесс обучения;
- развитие творческого и неординарного мышления у сотрудников;
- наличие возможности самореализации сотрудников;
- заинтересованность сотрудников в выполнении задач организации;
- повышение сплоченности коллектива при совместном решении задач;
- визуализация достижений и прогресса обучения сотрудников организации.

К числу недостатков геймификации обучения сотрудников современных организаций относится следующее:

- концепция геймификации не учитывает то, что применение данного способа должно приносить человеку удовольствие;
- развитие конкуренции между сотрудниками может привести не к достижению целей компании, а к ослаблению корпоративного духа.

Геймификация в обучении персонала будет работать, потому что все люди хотят играть. Каждый человек хочет соревноваться с другими, он жаждет наград и хочет, чтобы его достижения замечали. Результат от внедрения геймификации обучения персонала в деятельность современной компании не заставит себя долго ждать и проявится в повышении эффективности профессионального обучения и росте уровня развития навыков сотрудников. Если все наиболее распространенные ошибки учтены, а игровые механизмы тщательно изучены, геймификация процесса обучения персонала поможет достичь наивысших целей деятельности организации.

Далее предлагается рассмотреть этапы внедрения технологии геймификации для более качественного обучения персонала (рис. 12), в результате чего можно будет получить не только хорошо обученный и высокопрофессиональный персонал, но и персонал, который получил максимальное удовольствие от самого процесса обучения.



Рис. 12. Этапы разработки и внедрения технологии геймификации процесса обучения персонала в организации

На *первом этапе* проводится анализ организации с точки зрения обучения персонала. На данном этапе мы рассматриваем внешнюю и внутреннюю среду.

В результате анализа внутренней среды мы можем выделить слабые стороны, которые есть практически в каждой организации:

- недостаточный уровень обучения сотрудников;
- высокая текучесть персонала;
- низкая эффективность применяемых традиционных методов обучения персонала.

Анализ внешней среды может показать, что наблюдается прогресс новых технологий по развитию персонала; возрастает уровень конкуренции; увеличиваются информационные нагрузки.

На этом же этапе необходимо рассмотреть недостатки и преимущества внедрения технологии геймификации в организации.

К преимуществам можно отнести: высокую вовлеченность сотрудников; визуализацию достижений и прогресса у сотрудников; возможность всех сотрудников проявить себя.

К недостаткам можно отнести: поверхностность обучения; не все сотрудники понимают данную технологию как серьезный инструмент обучения; краткосрочность эффекта от применения технологии; повышенный уровень конкуренции у сотрудников может вызвать саботаж внутри коллектива и др.

На *втором этапе* формируется цель геймификации процесса обучения персонала организации. В данном случае в качестве цели внедрения технологии геймификации может выступать: создание системы обучения персонала для профессионального роста и повышения в должности; вовлечение сотрудников; поддержание постоянной мотивации у персонала к развитию своих навыков; создание системы обучения персонала для профессионального роста сотрудников.

На *третьем этапе* создания программы геймификации необходимо определить категорию работников, которые будут проходить обучение в соответствии с данной технологией.

На *четвертом этапе* формирования программы геймификации обучения сотрудников организации необходимо: выбрать площадку для реализации геймификации; создать простые правила игры; выбрать виды поощрения сотрудников; создать конкурентную среду; погрузить всех участников в равную среду, где все будут начинать свой путь с нуля и смогут всегда следить не только за своими результатами, но и за результатами других участников, тем самым обеспечивая прозрачность игры.

На *пятом этапе* внедрения геймификации обучения персонала организации происходит непосредственное ее внедрение и обучение сотрудников в соответствии с данной технологией.

Заключительный, *шестой этап* внедрения технологии геймификации обучения персонала заключается в проведении оценки ее результативности. Предполагается, что результатом станет получение такого персонала, который будет удовлетворен процессом обучения, повысит свою квалификацию и конкурентоспособность на рынке труда, а также будет обладать теоретическими знаниями и практическими навыками, необходимыми для успешного выполнения поставленных целей.

В целом геймификация в ближайшие годы может стать эффективной альтернативой традиционным инструментам обучения персонала, поскольку способна формировать уникальный опыт сотрудников организации, повышать мотивацию сотрудников к обучению, вовлеченности в него и к достижению высоких результатов в обучении. Однако важно понимать, что при внедрении игровых технологий необходимо учитывать специфику работы организации и состав персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое геймификация?
2. Назовите разновидности геймификации, раскройте их содержание?
3. Охарактеризуйте этапы внедрения инструментов геймификации в процесс обучения персонала.
4. Каковы преимущества и недостатки обучения персонала с использованием технологии геймификации?
5. Значение геймификации в управлении профессиональными компетенциями персонала.

Практическое задание 14

Разработка технологии геймификации процесса обучения персонала организации

Содержание практического задания

В современных условиях каждая организация нуждается в квалифицированном персонале, причем обученном именно под ее специфику. Этого можно добиться, в частности, благодаря такому

инновационному инструменту обучения персонала, как геймификация. Содержание предлагаемого практического задания состоит в закреплении теоретических основ управления обучением персонала организации на примере разработки для организации, выбранной студентом, технологии геймификации, которая не только сможет повысить профессионализм персонала, но и позволит сотрудникам получить максимальное удовольствие от самого процесса обучения. Необходимо, чтобы разработанная в соответствии с представленным ниже алгоритмом технология геймификации могла быть рекомендована к внедрению в практику хозяйственной деятельности исследуемой организации.

Алгоритм выполнения практического задания:

– **Этап 1.** Необходимо провести анализ внешней и внутренней среды организации, выделив не менее трех особенностей каждой из них, а также определить преимущества и недостатки внедрения технологии геймификации в исследуемую организацию. На основе проведенного анализа заполнить табл. 21 и 22.

Т а б л и ц а 21

Особенности внешней и внутренней среды исследуемой организации

Внутренняя среда	Внешняя среда
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Т а б л и ц а 22

Преимущества и недостатки внедрения технологии геймификации в процесс обучения персонала исследуемой организации

Преимущества	Недостатки
1.	1.
2.	2.
3.	3.

– **Этап 2.** Сформулировать цель и задачи геймификации процесса обучения персонала исследуемой организации. Заполнить табл. 23.

Т а б л и ц а 23

**Цель и задачи геймификации обучения персонала
исследуемой организации**

Цель	Задачи (не менее трех)
	1.
	2.
	3.

– **Этап 3.** Определить категорию персонала исследуемой организации, участие которой в геймификации процесса обучения персонала будет наиболее целесообразным. Обосновать свой выбор. Заполнить табл. 24.

Т а б л и ц а 24

**Категории персонала исследуемой организации,
участвующие в геймификации процесса обучения кадров**

Категория персонала	Причины выбора той или иной категории
	1.
	2.
	3.

– **Этап 4.** Разработать структуру геймификации процесса обучения выбранной категории персонала организации. Заполнить табл. 25.

Критерии выполнения практического задания:

1. Степень обоснованности и уместности того или иного элемента, входящего в сформированную технологию геймификации процесса обучения персонала исследуемой организации.

**Структура геймификации процесса обучения
выбранной категории персонала организации**

Элемент структуры геймификации процесса обучения	Краткая характеристика элемента структуры геймификации
Площадка реализации технологии геймификации	
Правила обучения персонала с ис- пользованием геймификации	
Поощрение участников обучения	
Инструменты создания конкурен- ции среди участников обучения	

2. Полнота выполнения практического задания (внесение кор-
ректных данных в табл. 21–25).

3. Соответствие выполненного практического задания требо-
ваниям к его оформлению (см. прил. 3).

Рекомендуемая литература

Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер // Молодой ученый. – 2017. – № 14. – С. 26–29.

Кириллов А. В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях / А. В. Кириллов // Контуры глобальных трансформаций: поли-
тика, экономика, право. – 2014. – Т. 7. – № 5. – С. 44–49.

Кириллов А. В. Проблемные вопросы развития технологий управле-
ния персоналом в отечественной практике и пути их решения / А. В. Ки-
риллов, М. В. Виниченко, А. В. Мельничук // Управление персоналом. –
2015. – № 3. – С. 56–61.

Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традици-
онной практики в организациях XXI века / М. В. Кларин // ЭТАП. – 2016. –
№ 5. – С. 92–112.

Кларин М. В. Инновационные модели обучения : Исследование мирового опыта / М. В. Кларин // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 9. – С. 64–69.

Козина Е. С. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации / Е. С. Козина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 22. – С. 89–92.

Макарова А. С. Игрофикация маркетинговых коммуникаций как эффективный способ общения с целевыми аудиториями / А. С. Макарова, С. Н. Басова // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 122–125.

Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации / А. В. Мельничук // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 31–35.

Раздел 5

ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. Специфика управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования

Исследование управления профессиональными компетенциями было бы неполным без освещения практики реализации данного процесса в условиях конкретных организаций. Рассмотрим первоначально этот процесс в учреждениях, которые сами призваны осуществлять профессиональную подготовку кадров, и, следовательно, на них ложится двойная нагрузка по успешной реализации процесса управления профессиональными компетенциями в обучении.

Живя в эпоху зарождения человекоцентричной экосистемы, мы становимся свидетелями того, что современная экономика и общество страны все больше становятся креативными, а их главными продуктами являются новые идеи и цифровизация в различных областях деятельности. Опыт последних десятилетий убедительно доказывает, что в стремительно меняющемся мире стратегические преимущества будут у тех стран, которые смогут интенсивно развивать, эффективно аккумулировать и продуктивно реализовывать человеческий капитал и инновационный потенциал.

Повседневная практика доказывает, что изменения всех сфер жизни человека в современном мире обусловили модернизацию отечественного образования. В статье 28, пункт 7, Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г.

№ 273-ФЗ (в ред. от 02.12.2019 г., с. 15) указано, что «требования к современному образованию и социальный заказ ставят образовательные учреждения перед необходимостью работать в режиме развития».

Основным механизмом деятельности развивающейся образовательной организации выступает поиск и освоение новшеств, обеспечивающих качественные изменения. Одним из таких механизмов является реализация инновационных моделей управления персоналом образовательной организации, где существенное влияние на систему профессионального образования оказывают инновации, происходящие в экономике и общественной жизни. Поэтому среднее профессиональное образование России сегодня находится в процессе динамических изменений, в нем формируются новые цели и ценностные ориентации, а социальный заказ учреждениям профессионального образования представляет собой совокупность запросов различных социальных групп. В результате образовательная среда учреждений среднего профессионального образования обновляется и происходит трансформация ролей участников образовательного процесса в условиях цифровизации образования.

Актуальность темы обусловлена главным образом тем, что теоретические и практические изыскания в области управления обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования (далее СПО) свидетельствуют об определяющем значении человеческого потенциала. Именно человек является самым ценным и важным ресурсом каждой организации, без которого ее существование просто невозможно. Именно управление профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений способствует решению проблемы формирования профессиональных кадров.

Цель данного исследования – изучение специфики управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений СПО. Рассмотрим основные понятия управления обучением персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования, определим особенности такого управления.

Основой предлагаемого исследования послужил научный опыт, накопленный в трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования, в частности использовались работы Т. Ю. Базарова, Т. П. Богомолова, В. Н. Орлова, Т. А. Искандерова, Т. И. Шамовой, С. А. Шапира и др.

Первостепенным для руководителя образовательной организации является определение перспектив и ресурсов ее развития, в особенности человеческих ресурсов – педагогического персонала. Педагогические кадры образовательной организации формируют ее культуру, внутренний климат – то, от чего в первую очередь зависит социальная миссия образовательной организации. В связи с этим руководство выстраивает свою работу с персоналом так, чтобы дальнейшее развитие различных форм деятельности положительно трансформировалось в коллективе, что в значительной степени и определяет успех образовательной организации. В России подготовку специалистов по наиболее востребованным современной экономикой и перспективным 7 профессиям и специальностям среднего профессионального образования (далее – ТОП-50) осуществляют 1 933 профессиональные образовательные организации (50,1 % от их общего числа), расположенные во всех 85 субъектах Российской Федерации. Наибольшее число таких образовательных организаций находится в Республике Башкортостан (79), Нижегородской (62), Московской (58), Свердловской (57), Ростовской (57) и Челябинской (56) областях [О результатах мониторинга качества подготовки, с. 13].

Рассмотрим численный состав штатных педагогических работников образовательных организаций Российской Федерации по состоянию на 20 декабря 2019 г., реализующих программы среднего профессионального образования (рис. 13).

По состоянию на IV квартал 2019 г. в образовательных учреждениях среднего профессионального образования работало 162 403 человека, в том числе 138 399 преподавателя и 24 004 мастера производственного обучения. Кроме того, в подготовке кадров по про-

Динамика кадров СПО по состоянию на 20.12.2019 г.

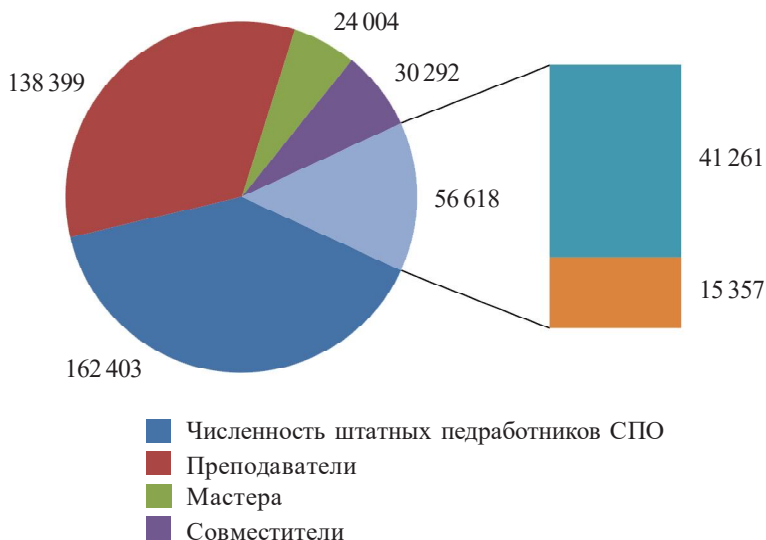


Рис. 13. Общая численность штатных педагогических работников образовательных организаций СПО Российской Федерации

граммам среднего профессионального образования было задействовано 30 292 преподавателя и мастера производственного обучения, работающих на условиях штатного совместительства (внешних совместителей). Численность руководителей и педагогических работников образовательных организаций, осуществляющих деятельность по реализации образовательных программ ТОП-50, составляла 41 261 человек. Из них 15 357 человек прошли обучение по дополнительным профессиональным программам подготовки кадров по 50 наиболее перспективным и востребованным специальностям, что составляет 37,2 %. В профессиональных образовательных организациях значение данного показателя составляет всего 38,0 %, что подтверждает наличие проблемы в уровне подготовленности кадров.

В профессиональном стандарте преподавателя образовательных учреждений среднего профессионального образования перечислены его трудовые функции в соответствии с требованиями

Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования. Данные функции обязательно определяют следующее: владение новыми педагогическими технологиями, навыками педагогического контроля в условиях кредитно-модульной системы обучения; умение создавать рабочие программы учебных курсов с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования; способность организовывать исследовательскую и проектную деятельность студентов; участие совместно с мастерами производственного обучения в разработке учебно-производственных программ.

Следует отметить, что работа с кадрами в условиях модернизации российского образования, в контексте гуманно-личностной и компетентностной парадигмы, требует новых, более демократичных, ориентированных на личность креативных подходов. В связи с этим кадровая стратегия в образовательном учреждении предполагает поиск новых человекоцентристских подходов к управлению обучением персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования и их внедрение.

Для того чтобы эффективно управлять персоналом образовательной организации и оценивать эффективность управления, необходимо знать, каковы сущность, специфика и цели данного процесса и каковы его цели. Управление средним профессиональным образованием ранее строилось на теоретической базе середины XX в., что не могло эффективно обеспечивать его функционирование, а тем более развитие. Эта система была не просто инерционной и ориентированной на воспроизводство заданных социальных норм, она накопила немалый опыт торможения развития образования. Особенно это торможение сказывалось в последние 10–15 лет, когда учреждения среднего профессионального образования должны были в полной мере ответить на социальный запрос. Низкая эффективность управления учреждениями СПО, не соответствующая задачам модернизации среднего профессионального образования, отсутствие системы оценки различных учреждений СПО для их оптимизации и создания программы развития региональной

системы профобразования тормозили внедрение инновационных подходов в процесс обучения. Ситуация с управлением образовательными учреждениями среднего профессионального образования существенно изменилась с принятием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», который обусловил необходимость интенсивного опережающего развития управления персоналом в сфере образования.

В научной литературе существуют различные подходы к определению сущности понятия «управление персоналом». Так, В. Н. Орлова и Г. М. Шеламова рассматривают «управление педагогическим коллективом как процесс, обеспечивающий достижение целей повышения качества профессионального образования и включающий: эффективное использование педагогического мастерства и возможностей членов коллектива; обеспечение условий для самореализации педагогов и преподавателей и их удовлетворения своей профессиональной деятельностью; создание благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе, удовлетворение потребности сферы членов коллектива» [Гаспарович и др., 2018, с. 24].

Управление персоналом представляет собой системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития занятых в ней работников. Эффективность управления персоналом можно определить по наиболее полной реализации намеченных целей.

В этой связи в образовательной структуре используется понятие «управление педагогическим коллективом образовательной организации», где педагогическому коллективу отводится ведущая роль в образовательной организации, поскольку, являясь целостным объединением, он призван обеспечивать успешное функционирование данной организации, формировать общие и профессиональные компетенции обучающихся. Педагогический коллектив

добивается высоких результатов, если функционирует как целостная система.

В этом контексте управление в образовательных учреждениях среднего профессионального образования рассматривается как процесс, обеспечивающий достижение целей повышения качества образования и эффективное использование профессионального мастерства и возможностей педагогических работников. Повседневная практика показывает, что создание условий для самореализации педагогов и их удовлетворения своей профессиональной деятельностью играет важную роль в формировании и сохранении благоприятного психологического климата, и, как следствие, в удовлетворении потребности сферы членов педагогического коллектива.

Из вышеизложенного следует, что в управлении персоналом образовательных учреждений среднего профессионального образования особую роль играет обучение персонала. Управление обучением персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования представляет собой процесс, целенаправленно организованный, который осуществляется систематически и планомерно и содержание которого состоит в овладении востребованными временем компетенциями под руководством опытных наставников, специализирующихся на управлении образовательными инновациями.

Субъектом управления обучением персонала являются люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями. Объектом управления обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования выступают люди (персонал), наделенные совокупностью психологических и физиологических признаков, имеющие знания, профессиональную и квалификационную подготовку, накопленный опыт, социальные ценности для выполнения определенных производственных функций.

Следует отметить, что работодатель и персонал имеют разные взгляды на цели обучения. Для работодателя целями непрерыв-

ного обучения являются: организация и формирование персонала управления; овладение умением определять, понимать и решать проблемы; воспроизводство, интеграция и гибкое формирование персонала; адаптация персонала к условиям организации; внедрение нововведений; поддержание на соответствующем уровне профессиональной квалификации; приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретение профессиональных знаний, влияющих на работу организации.

В последнее время при управлении обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования стали использовать такие системы обучения, как образовательный маршрут (подготовка кадров), занимающий особое место в платформах подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогов и мастеров производственного обучения структуры СПО.

Образовательный маршрут (подготовка кадров) рассматривают как систему обучения, нацеленную на выпуск профессионалов для любой сферы. Ее «продуктами» выступают специалисты, имеющие документально удостоверенную квалификацию (аттестат, диплом, сертификат, свидетельство) и обладающие компетенциями, необходимыми и достаточными для реализации функций и задач на определенной позиции.

Переподготовка персонала является системой обучения, ориентированной на освоение новой профессии, сферы деятельности и получение второй (третьей) квалификации. Потребность в переподготовке может быть продиктована тенденциями социально-экономического развития, динамикой рыночной конъюнктуры, стратегическими целями организации, интересами работодателей и работников.

Для получения квалификации, присваиваемой работникам в результате переподготовки, как правило, требуется меньше времени, даже если она не связана с предыдущей профессией. Это обусловлено общим базисом, который формируется при первичном обучении, более высоким культурным уровнем и жизненным опытом «продвинутых» людей по сравнению с новичками. В то же

время процесс переподготовки (как и повышение квалификации) кадров может осложняться из-за наличия у работников определенных стереотипов, привычек, предпочтений. К примеру, они могут просто не воспринимать нововведения или они не желают в рамках образовательной программы быть на равных с сотрудниками нового поколения.

Повышение квалификации персонала представляет собой систему обучения, связанную с развитием знаний и совершенствованием умений, навыков в рамках какой-либо позиции, специальности. Необходимость повышать уровень профессионального мастерства может быть вызвана, например, ростом требований к профессии или же планируемым назначением на вышестоящую должность. Повышение квалификации может осуществляться эпизодически или периодически. Образовательные учреждения среднего профессионального образования обязаны повышать квалификацию своего персонала в соответствии с федеральным законодательством, нормативными документами министерств и ведомств.

В целом можно отметить, что управление обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования рассматривают как взаимодействие процессов развития и профориентации персонала, в котором особую роль играет профессиональное обучение, направленное на повышение квалификации сотрудников в соответствии с требованиями, предъявляемыми к их должностному положению при освоении современных стандартов структуры профессионального образования. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала определяется как непрерывный процесс последовательного приближения фактического состояния персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования к наиболее перспективным потребностям, стандартам современной экономики. Причем без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования достаточно сложно ожидать качественных изменений в их работе. Семинары, стажировки за рубежом не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников.

В практике западного мира используется прекрасный *вариант ротации специалистов ведущих подразделений*, когда их временно переводят на преподавательскую работу в обучающие подразделения. За специалистом, переведенным из подразделения в учебный центр, сохраняется рабочее место, и обычно он возвращается на рабочее место через год-полтора, ничего не теряя в условиях оплаты. В учебных центрах трудятся преподаватели на постоянной основе или приглашенные по договору на достаточно короткий срок, от двух недель до трех месяцев. По окончании курсов повышения квалификации сотрудники получают удостоверения или сертификаты. Поэтому в управление обучением персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования были внедрены инновации, практикующие модульные накопительные и сетевые модели повышения квалификации. Новая модель повышения квалификации допускает апробацию и предполагает свободу выбора образовательного маршрута педагогом или мастером производственного обучения. Модель формирует накопительную систему повышения квалификации персоналом и вводится с целью создания условий для реализации педагогом возможностей непрерывного образования; позволяет сотруднику самостоятельно конструировать индивидуальный образовательный маршрут для реализации образовательной программы повышения квалификации с учетом своих профессиональных потребностей, согласованных с потребностями образовательного учреждения, в котором он работает, и выбирать наиболее приемлемые для себя сроки повышения квалификации. Образовательная программа характеризует организационно-педагогические условия, педагогические технологии, применяемые для ее реализации, процедуру выбора и конструирование индивидуального образовательного маршрута. Для сотрудников ценность данной формы повышения квалификации заключается в осуществлении накопительной системы, которая базируется на суммировании результатов усвоения каждой из учебных программ в структуре образовательной программы, по которой производится обучение. Подобная модернизация в системе повышения квалификации способствует повышению интереса

педагогического коллектива к обучению при управлении обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования.

Особый интерес вызывают *практико-ориентированные образовательные платформы* при обучении персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования. В ходе работы XIII Международной конгресс-выставки «Global Education – Образование без границ» обсуждались вопросы подготовки кадров нового поколения для социально-экономического развития страны. Основной целью проведения подобных мероприятий является совершенствование и стимулирование развития уровня среднего профессионального образования в России. На конгрессе обсуждались также вопросы развития системы среднего профессионального образования: комплексное развитие территорий России и перераспределение трудовых ресурсов в новых точках экономического роста; современные модели профориентационной работы – успех будущего; система опережающей подготовки кадров: новые инфраструктурные решения. В 2019 г. прошел конкурсный отбор наставников по программе «Билет в будущее» для выявления успешного опыта осуществления проектов по взаимодействию с работодателями, для повышения внимания к успешным региональным программам модернизации системы профобразования в субъектах РФ, а также для привлечения внимания к развитию движения WorldSkills и формирования реестра лучших профессионалов и практиков с высоким уровнем определенных компетенций. В рамках деловой программы «WorldSkills Hi-Tech – 2019» для 100 наставников из 30 регионов России провели проектную сессию и образовательный интенсив.

В рамках федерального проекта «Молодые профессионалы» в 2017 г. были пересмотрены стандарты управления обучением персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования с акцентом на необходимости создания инновационных обучающих центров для повышения конкурентоспособности профессионального образования. На территории Рос-

сии в соответствии с национальной программой «Образование» были профинансированы проекты по созданию центров опережающей профессиональной подготовки и открытию сети мастерских для обучения специалистов по стандартам WorldSkills, а также проекты качественного решения проблемы повышения квалификации в структуре образовательных учреждений среднего профессионального образования. По окончании 2019 г. в Свердловской области было открыто 50 мастерских на базе колледжей и техникумов для реализации национальной программы «Образование». Так, одна из мастерских открыта в Уральском колледже строительства, архитектуры и предпринимательства, где и располагается Центр опережающей профессиональной подготовки. В техникуме индустрии питания и услуг «Кулинар» начала работу мастерская по компетенции «Ресторанный сервис», а на базе Уральского техникума автомобильного транспорта и сервиса открыта мастерская по компетенции «Кузовной ремонт».

Нацпроектом «Образование» до 2024 г. запланированы мероприятия по обучению не менее 35 тысяч преподавателей и мастеров образовательных учреждений среднего профессионального образования в соответствии со стандартами WorldSkills Russia. По данным 2019 г., 5 300 преподавателей и мастеров из всех регионов России прошли повышение квалификации, из них 1 011 человек получили статус экспертов-мастеров WorldSkills Russia. Обучение преподавателей и мастеров производственного цикла проводилось на базе 132 профессиональных образовательных организаций, выбранных на конкурсной основе, которые имеют современную материально-техническую базу. В 2019 г. впервые было применено оценивание уровня подготовки преподавателей (мастеров производственного обучения): в качестве итоговой аттестации по программам повышения квалификации они сдавали демонстрационный экзамен по комплектам оценочной документации, аналогичный тому, что сдают выпускники. «Данная практика повышает эффективность процесса практической подготовки студентов к сдаче демонстрационного экзамена... и представляет собой трансфор-

мацию специфики обучения персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования на современном этапе развития» [О результатах мониторинга качества подготовки..., с. 10].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что современное образование имеет определенные особенности, влекущие за собой изменение содержания и организации управления профессиональными компетенциями в обучении персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования. Внедрение новых подходов и инноваций в образовательные платформы обучения сотрудников способствует увеличению экспорта образовательных услуг. Данные нововведения практико-ориентированы и связаны с прогрессом, что влечет за собой изменение технологических процессов и, как следствие, изменения в управлении ими и подготовке необходимых специалистов. Отсюда следует, что в образовательных учреждениях среднего профессионального образования управление профессиональными компетенциями в обучении персонала способствует повышению эффективности труда на занимаемых персоналом позициях, а также подготовке работников к тем позициям, на которые они могут быть выдвинуты в будущем, и росту их потенциала, обусловленному внедрением новых образовательных технологий, процессами интернационализации, глобальной конкуренции.

Вопросы для самопроверки

1. Какова специфика управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования?
2. Что такое образовательный маршрут?
3. Дайте определение понятия «профессиональная подготовка».
4. Что такое повышение квалификации персонала?
5. Какова роль личности работника, трудового коллектива и менеджмента организации в управлении профессиональными компетенциями?

Практическое задание 15

Мини-исследование специфики управления обучением персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования

Содержание практического задания

На основе теоретического и фактического материала выявить специфику управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования.

Алгоритм выполнения практического задания:

1. Изучив теоретический и фактический материал, установить причинно-следственную связь специфики управления профессиональными компетенциями и обучения персонала в образовательных учреждениях среднего профессионального образования.
2. Проанализировать модели образовательных платформ управления обучением персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования с целью управления профессиональными компетенциями персонала.

Критерии выполнения практического задания:

1. Выполнение практического задания согласно алгоритму.
2. Грамотное оформление библиографии и ссылок на использованную литературу.
3. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).

Оценки:

– «Отлично». Практическое задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности, самостоятельно использованы предлагаемые источники. Продемонстрированы необходимые теоретические знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

– «Хорошо». Задание выполнено в полном объеме, самостоятельно использованы указанные источники. Допускается откло-

нение от алгоритма выполнения задания, не влияющее на правильность конечного результата (например, перестановка пунктов типового плана и т. п.). Продемонстрировано знание основного теоретического материала и владение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются неточности и небрежность в оформлении результатов работы.

– «Удовлетворительно». Практическое задание выполнено и оформлено с помощью преподавателя, на его выполнение затрачено много времени (дана возможность доделать работу дома). Студент показал знание теоретического материала, но испытывал затруднения при самостоятельной работе со статистическими материалами.

– «Неудовлетворительно». Студент оказался не подготовленным к выполнению задания. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью.

Рекомендуемая литература

Аквазба Е. О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях / Е. О. Аквазба // *Фундаментальные исследования.* – 2015. – № 2. – С. 3634–3638.

Богомолова Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 418 с. – ISBN 978-5-4475-9883-9.

Селюкова Е. А. Педагогический коллектив – многофункциональная целостная система в управлении образовательным учреждением / Е. А. Селюкова // *Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии : сборник статей по материалам LX Международной научно-практической конференции.* – Новосибирск : Новосиб. гос. ун-т, 2016. – № 1 (58). – С. 37–43.

Управление инновационной деятельностью : учебник / Т. А. Искандерова, Н. А. Каменских, Д. В. Кузнецов и др. ; под ред. Т. А. Искандеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – С. 212–224. ISBN 978-5-907003-35-4.

Управление персоналом : учебное пособие / И. Б. Тесленко [и др.]. – Владимир : Владимир. гос. ун-т, 2016. – 82 с. – ISBN 978-5-9984-0700-0.

Хасанова Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие / Г. Б. Хасанова. – Казань : Казан. науч.-исслед. технол. ун-т, 2018. – 237 с. – ISBN 978-5-7882-2364-3.

Шкатулла В. И. Образовательное право России : учебник для вузов / В. И. Шкатулла. – Москва : Юстицинформ, 2016. – 772 с. – ISBN 978-5-7205-1293-4.

Шклярова О. А. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении / О. А. Шклярова, С. В. Демин // Научное наследие Т. И. Шамовой и его влияние на решение актуальных проблем современного образования : сборник статей Третьих Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образованием (25 января 2011 г.). – В 2 т. – Т. 1. – 2011. – С. 223–229.

5.2. Особенности управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала в организациях нефтяной отрасли

В продолжение исследования управления профессиональными компетенциями обратимся к рассмотрению практики реализации указанного процесса в отраслевом сегменте экономики на примере нефтяной отрасли.

Нефтяная отрасль является основным источником топливно-энергетических ресурсов нашей страны, а ее доходы составляют половину бюджета Российской Федерации. Трансформация топливно-энергетического мирового рынка ставит новые цели перед российскими нефтяными компаниями, тем самым требуя новых современных подходов к организации всей их деятельности. При этом особое внимание уделяется человеческим ресурсам, ведь в современной экономике они становятся тем самым капиталом, на котором все держится. Развитие и обучение персонала, управление профессиональными компетенциями направляется на побуждение к творческому, непрерывному самосовершенствованию, обучению

на протяжении всей жизни. Персонал нефтяных компаний должен быть ориентирован на новые цели и должен быть способен успешно достигать их.

Актуальность данного вопроса определяется тем, что нефтяному сектору с его постоянными изменениями в стандартах работы становится необходим персонал, обладающий повышенной адаптивностью к внедрению инноваций, владеющий комплексом актуализированных компетенций. При этом одной из важнейших целей кадровых служб нефтяного сектора является развитие и обучение сотрудников до такого уровня, когда они способны быстро реагировать на инновационные изменения, успешно овладевать новыми компетенциями и оборудованием, а также методами разведки, освоения и разработки новых нефтяных месторождений.

Таким образом, нефтяной отрасли необходим персонал, обученный в соответствии с постоянно обновляющимися требованиями нефтяной сферы, меняющимися производственными условиями, модернизацией технологий, процессов, подготовленный к внедрению научно-технических достижений. Чтобы решать эти задачи, многие крупные нефтяные компании на своей базе начали создавать собственные центры корпоративного обучения.

Корпоративное обучение, или образование, в данном случае представляет собой образовательную сферу, которая обеспечивает производственные потребности нефтяных компаний и всего топливно-энергетического комплекса в целом в высококвалифицированных специалистах, необходимых для их успешного функционирования. То есть это особый вид обучения персонала, ориентированный на содержание производства конкретной организации и ее специфику.

Рассмотрим построение системы корпоративного образования в одной из крупнейших фирм нефтегазовой отрасли – в ОАО «Газпром». Главная цель Центра корпоративного образования этой фирмы – обучение и повышение квалификации персонала в соответствии с постоянно изменяющимися требованиями отрасли, обновляющимися производственными реалиями, усовершенствованием технологических процессов, использованием достижений

научно-технического прогресса. Если целью традиционной образовательной системы является обеспечение сотрудников стандартным набором знаний, умений, компетенций, которые удовлетворяют потребности личности, общества, государства, то основной задачей корпоративной системы обучения является своевременное и полномасштабное реагирование на потребности конкретной компании в сфере повышения квалификации и переобучения персонала, а также передача им практических навыков работы в нефтегазовой сфере. Содержание обучения в центре корпоративного образования базируется на стратегии развития компании, ее бизнес-планах с учетом перспектив развития нефтедобывающей отрасли.

Системность процесса обучения в Центре корпоративного образования ОАО «Газпром» достигается с помощью обучения персонала предприятия на протяжении всей производственной деятельности по заранее разработанным в данной компании учебным планам и программам с применением специальных учебно-методических материалов. Для этого создана сеть учебных заведений, банк учебно-методической литературы и материалов, который включает в себя методические рекомендации более чем для 135 специальностей, электронные учебники, имитационные компьютерные тренажеры, комплекты дистанционного обучения и деловые игры.

Также в ОАО «Газпром» создана система дистанционного обучения. Такая система обеспечивает доступность образования следующим категориям работников: осуществляющим вахтово-экспедиционную форму работы; находящимся в сложноступных районах; работникам, желающим получить второе образование или переквалифицироваться по другой профессии, и т. д.

При обучении в виртуальном учебном центре применяются самые современные технологии и сложные системы учебно-методического обеспечения. Во время обучения сотруднику нужно зарегистрироваться, пройти входное тестирование, выбрать необходимые учебные модули и после этого пройти обучение по выбранным учебным курсам. Коммуникация слушателей с преподавателем осуществляется с помощью видеосвязи, конференций, сетевых форумов и других средств общения при помощи современных

коммуникаций. Обучение завершается контролем знаний и оформлением документов об окончании.

Процесс создания системы корпоративного обучения в ОАО «Газпром» был не так прост. Для создания такой системы необходимо было учесть влияние факторов, определяющих возможность ее успешного функционирования: внешних, функционально-управленческих и внутриорганизационных (рис. 14). Рассмотрим, в чем заключаются данные факторы и какое влияние они оказывают на всю систему корпоративного обучения.

Внешние факторы возникают в окружающей среде и различными способами прямо или косвенно оказывают влияние на развитие системы корпоративного обучения персонала.

Один из важных факторов внешней среды – процесс развития науки, техники и технологий в той области, в которой функционирует компания, а также в смежных областях, определяющий скорость устаревания навыков и знаний персонала и, следовательно, необходимость обучения персонала.

Организационные, экономические параметры создания системы корпоративного обучения (например, распространение формы дистанционного обучения, стандартизация корпоративных и внешних форм обучения и т. д.) оказывают влияние на дальнейшее развитие форм и методов обучения.

Совершенствование методов регулирования рынка труда государством может привести к установлению на государственном уровне требований к персоналу и критериев его выбора, что, по мнению В. В. Колмакова, может способствовать повышению гибкости российского рынка труда в более чувствительных и требовательных к критериям выбора работников секторах экономики [Колмаков, с. 63–67]. К примеру, в условиях, когда в России происходит формирование национальной системы квалификаций, а также введение профессиональных стандартов и системы независимой оценки квалификаций компаний и организаций, в которых обязательно применение профессиональных стандартов, необходимо будет корректировать требования к персоналу этих компаний и организаций и, следовательно, ко всей системе корпоративного обучения в них.

Функционально-управленческие факторы главным образом отображают кадровую политику компании, а именно установленные в компании правила и особенности взаимодействия с персоналом. Одним из существенных факторов данной группы является HR-бюджет. Ведь именно в зависимости от того, какой объем финансовых средств компания готова применить для формирования системы корпоративного обучения и непосредственно на само обучение, формируется набор элементов системы корпоративного обучения, в также определяются методы, инструменты и формы обучения, которые будут применяться в данном виде обучения.

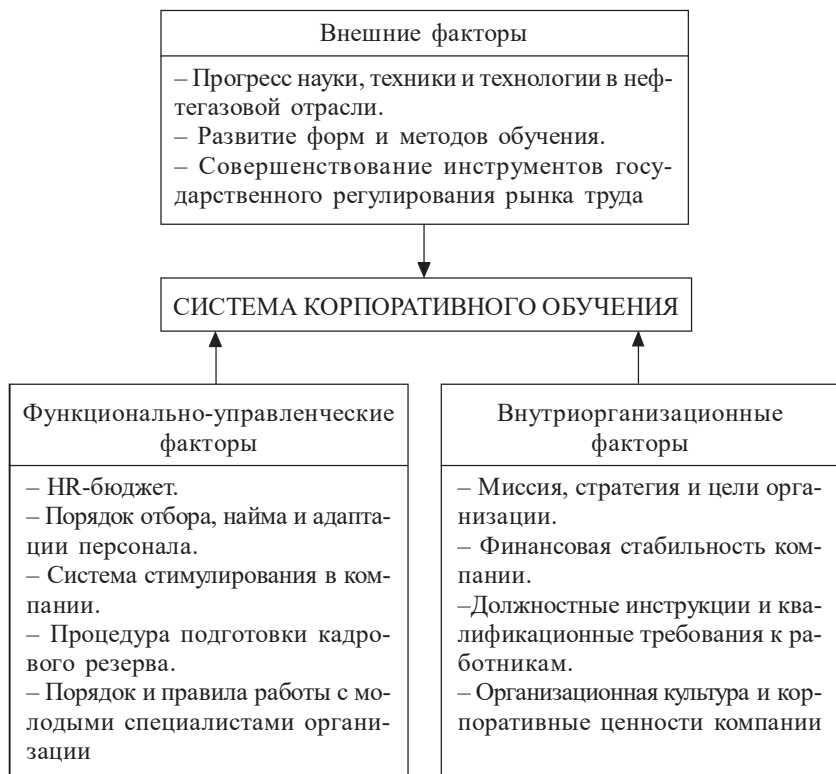


Рис. 14. Факторы, влияющие на возможность успешного функционирования системы корпоративного обучения персонала

Существенное влияние на формирование системы корпоративного обучения оказывает порядок отбора, найма и адаптации персонала. Данные элементы устанавливают прежде всего уровень квалификации, с которым работник поступает на работу в организацию, и во многом определяют выбор программы и методов обучения в системе корпоративного обучения с целью приобретения новым работником необходимых для работы в конкретной компании профессиональных и личностных компетенций и его адаптации. Л. Н. Шабатура и О. В. Тарасова считают, что «степень адаптированности оказывает существенное влияние на эффективность производства, рост производительности и дисциплины труда» [Шабатура, Тарасова, с. 321].

Выявлению потребности в обучении и определению особенностей формируемой системы корпоративного обучения поможет проведение оценки персонала компании. При этом доступность обучения в корпоративном центре, условия для получения направления на обучение могут являться факторами нематериальной мотивации и определять формы и методы обучения сотрудников.

Процедура формирования кадрового резерва и обучение взаимосвязаны между собой. Именно это обуславливает наличие в системе корпоративного обучения программ, направленных на развитие управленческих навыков работников, а также на их включение в дальнейшем в кадровый резерв компании.

Обучение молодых специалистов включает в себя разработку соответствующей программы, форм и методов обучения, которые способствуют, с одной стороны, развитию профессиональных компетенций, а с другой – профессиональной адаптации и выявлению лидерских качеств. Во время обучения молодого поколения могут применяться специальные инструменты обучения.

Внутриорганизационные факторы определяют, какова среда внутри компании и ее воздействие на формирование и функционирование системы корпоративного обучения.

Миссия, стратегия, цели и задачи компании в большей степени определяют необходимость организации в обучении и повышении

квалификации ее персонала. Например, если одной из важнейших целей развития компании становится инновационность, то в таком случае работники должны иметь высокий уровень образования и квалификации. При этом финансовая стабильность компании обеспечивает возможности создания и постоянного развития системы корпоративного обучения.

Должностные инструкции, а также квалификационные требования и иные локальные нормативные документы определяют требования к уровню квалификации персонала, необходимую периодичность обучения персонала и т. д. Это тоже оказывает влияние на развитие системы корпоративного обучения.

Корпоративная культура и ценности компании выражают общее отношение к персоналу, а также определяют ценность для компании обучения и развития персонала в целях достижения организацией высоких результатов. При этом от отношения руководителей к обучению (особенно обучению с отрывом от производства) во многом зависит восприятие и понимание сотрудниками значения обучения, а также возможность дальнейшего применения полученных знаний в профессиональной сфере и возможность карьерного роста.

Таким образом, на примере ОАО «Газпром» рассмотрено управление профессиональными компетенциями персонала путем создания центра корпоративного и дистанционного обучения. Создание такого центра имеет преимущества для компании. Во-первых, происходит самостоятельное обучение и повышение квалификации руководителей и специалистов непосредственно на рабочих местах (как очно, так и дистанционно) с учетом специфики деятельности нефтегазовой отрасли. Во-вторых, центр предоставляет в любое время и неограниченно доступ к учебным материалам и необходимой информации. В-третьих, благодаря центру возможен информационный обмен знаниями и опытом с другими компаниями нефтегазового сектора и отбор лучшего для применения в дальнейшем на собственном производстве. В-четвертых, центр корпоративного образования позволяет комбинировать различные

способы обучения и повышения квалификации персонала: очное обучение на семинарах и курсы дистанционного обучения. В-пятых, создание центра обучения содействует повышению мотивации персонала, открывая возможности карьерного роста.

Вопросы для самопроверки

1. Какова специфика управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала в организациях нефтегазовой отрасли?
2. Какие направления обучения персонала нефтегазовых компаний являются наиболее продуктивными?
3. Какие факторы определяют возможность успешного функционирования системы корпоративного обучения персонала в организациях нефтегазовой отрасли?

Практическое задание 16

Анализ факторов, влияющих на возможность создания центра корпоративного обучения персонала

Содержание практического задания

На основе теоретического материала, представленного выше, определить, какие именно факторы оказывают влияние на создание центра корпоративного обучения персонала на примере конкретной организации.

Алгоритм выполнения практического задания:

1. Изучить теоретический материал по теме.
2. Выбрать базу исследования, в качестве которой может выступать место работы, прохождения практики или место учебы.
3. На основе наблюдения определить и описать все виды факторов (внешние, функционально-управленческие, внутриорганизационные), которые оказывают влияние на возможность создания корпоративного центра обучения персонала.
4. Проанализировать полученные данные и представить их в виде табл. 26.

**Факторы, оказывающие влияние на возможность создания
центра корпоративного обучения персонала**

Факторы	Содержание
Внешние: 1. 2. 3.	
Функционально-управленческие: 1. 2. 3.	
Внутриорганизационные: 1. 2. 3.	

5. Сделать вывод о возможности создания центра корпоративного обучения персонала с учетом имеющихся факторов.

Критерии выполнения практического задания:

1. Выполнение задания в соответствии с предложенным алгоритмом.
2. Логичность, грамотность изложения материала.
3. Соблюдение требований к оформлению практического задания (см. прил. 3).

Оценки:

– «Отлично». Выполнены все пункты задания. Материал изложен логично, последовательно, грамотно. Сделаны убедительные выводы.

– «Хорошо». В целом выполнение работы соответствует указанным требованиям. Изложение материала достаточно логичное и последовательное. Сделаны выводы, вытекающие из содержания основной части работы, которые нуждаются в частичной корректировке или дополнении.

– «Удовлетворительно. Пропущен один пункт алгоритма выполнения задания. Проведен поверхностный, односторонний анализ материала, цель выполнения задания достигнута частично.

– «Неудовлетворительно». Пропущено больше одного пункта алгоритма выполнения задания. Нет анализа материала, цель выполнения задания не достигнута.

Рекомендуемая литература

Беляев А. И. Корпоративная образовательная система: опыт ОАО «Газпром» / А. И. Беляев, А. П. Пасленов // Высшее образование в России. – 2017. – № 6. – С. 86–94.

Доюничев В. Система дистанционного обучения ОНУТЦ ОАО «Газпром» // Высшее образование в России / В. Доюничев. – 2017. – № 6. – С. 114–119.

Колмаков В. В. Адаптация государственной политики в нефтедобывающей сфере к актуальным вызовам и угрозам / В. В. Колмаков // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 10. – С. 63–67.

Макашева Н. П. О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли / Н. П. Макашева, Ю. С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. Серия : Экономика и бизнес. – 2015. – № 2 (30). – С. 43–47.

Симарова И. С. Формирование систем корпоративного обучения: опыт нефтегазовых компаний / И. С. Симарова, Ю. В. Алексеевичева, С. В. Алексеева, Л. Н. Руднева // Вестник Уфимского государственного нефтяного технического университета. Наука, образование, экономика. Серия : Экономика. – 2018. – № 2 (24). – С. 119–129.

5.3. Сущность управления профессиональными компетенциями в процессе внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли

5.3.1. О системе внутрифирменного обучения персонала

Исследование системы внутрифирменного обучения требует рассмотрения отдельных элементов ее функционирования. Но первоначально поговорим о системе внутрифирменного обучения

персонала в целом. Для этого рассмотрим термины «обучение персонала», «внутрифирменное обучение персонала» и «система внутрифирменного обучения персонала».

Безусловно, термин «обучение» является устоявшимся, регулируется нормативно-правовыми актами. «Обучение персонала в организации является частью организационной кадровой политики, реализуется как одно из ее направлений. Внутрифирменное обучение как часть системы управления персоналом изучается довольно давно» [Чихирин, с.100].

В современном мире система внутрифирменного обучения довольно часто компенсирует недостаточное развитие высших и средних специальных учебных заведений, позволяя проводить подготовку и переподготовку специалистов на базе организаций. «Для компаний газотранспортной отрасли, которые решают проблему подготовки уникальных специалистов под собственные потребности, внутрифирменная система обучения является более эффективной, чем сотрудничество с внешними учебными заведениями» [Задонская, с. 94].

В настоящее время внутрифирменное обучение персонала, в том числе производственного, рассматривается как один из эффективных методов адаптации предприятий газотранспортной отрасли к динамичным изменениям бизнес-среды. Для России это особенно актуально, так как большое количество предприятий работает с устаревшим оборудованием, технологиями и методами управления, что объективно порождает необходимость преобразований, требующих от персонала новых знаний, умений и навыков. Особенно важен процесс обучения персонала при внедрении новшеств на предприятиях газотранспортной отрасли.

Акцентируем внимание на понятии «внутрифирменное обучение». В определении американского исследователя Д. Хинричса внутрифирменное обучение рассматривается как «процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании» [цит. по: Абдулаева, Греку, с. 5].

В данном определении подчеркивается важность обучения работников в соответствии с потребностями и целями организации, не учитывая их персональные запросы.

Наиболее оптимальным определением термина является следующее. «Внутрифирменное обучение – систематический процесс формирования и развития профессиональных навыков, знаний и умений персонала, необходимых для совершенствования функционирования конкретной фирмы, осуществляемый собственными силами фирмы на основе стимулирования и развития компетенций сотрудников» [Муртазин, с. 1027].

Определим специфику внутрифирменного обучения персонала, отличающую данный вид обучения от других. На данный момент в России существуют два основных варианта обеспечения предприятий квалифицированными рабочими кадрами – привлечение выпускников учебных заведений начального профессионального образования и подготовка специалистов в условиях предприятия (внутрифирменное обучение).

При этом «многие виды обучения могут быть представлены как на основе внутрифирменного обучения, так и на основе внешнего» [Филкина, с. 94]. Разные виды обучения в соотношении с внутрифирменным и общим (внешним) образованием представлены в табл. 27.

Из табл. 27 следует, что совершенствование системы внутрифирменного обучения в организациях должно быть сосредоточено на обучении по программам дополнительного образования, а также на обучении по программам без сертификации. Это относится и к газотранспортной отрасли.

Обучение по программам дополнительного образования включает в себя повышение квалификации и переподготовку кадров.

Повышение квалификации представляет собой вид профессионального обучения работников, имеющий целью повышение уровня их теоретических знаний, совершенствование практических навыков и умений. Повышение квалификации рабочих является обучением, направленным на последовательное совершенствование их профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям.

**Соотношение разных видов обучения
с внутрифирменным и общим (внешним) обучением**

Вид обучения	Внутрифирменное	Общее (внешнее для компании)
Обучение по программам высшего образования	—	+
Обучение по программам среднего специального образования	—	+
Обучение по программам с присвоением научной степени (аспирантура, докторантура)	—	+
Обучение по программам дополнительного образования	+	+
В том числе: профессиональная переподготовка	Применяется очень редко, в основном в крупных корпорациях	+
повышение квалификации	Часто организуется компаниями	+
Обучение по программам без сертификации	Организуется в качестве части систем внутрифирменного обучения	+

«Переподготовка – это вид дополнительной профессиональной программы. Квалификация, указываемая в документе о квалификации, дает его обладателю право заниматься новым видом профессиональной деятельности. Переподготовка применяется в случаях, когда необходимо расширить сферу профессиональной деятельности или сменить ее» [Дмитриев, Сережкин, с. 301].

Оба процесса могут проходить как на основе внешнего, так и на основе внутрифирменного обучения.

«Внутрифирменное обучение осуществляется по заказу компании, поэтому в результате специалисты больше соответствуют целям и потребностям компании чем при иных видах обучения» [Задонская, с. 94]. Таким образом, компетенции специалистов могут отличаться от тех, которые требуются от работников данной профессии в целом.

«При активном использовании внутрифирменного обучения расширяются возможности найма персонала» [Филкина, с. 94]. Сфера подходящих кандидатов увеличивается за счет снижения базовых требований при отборе кадров, что положительно влияет на скорость найма персонала. Однако активное использование внутрифирменного обучения в компаниях также имеет ряд негативных специфических черт.

Одно из основных негативных последствий активного применения внутрифирменного обучения в компании – существенное увеличение бюджета. «Организация обучения является одной из главных функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей статьей расходов многих компаний» [Глумова, Тимашова, с. 153]. На внутрифирменное обучение затрачиваются ресурсы компании (время сотрудников, финансовые ресурсы), что влечет за собой потери для фирмы.

Также внутрифирменное обучение сотрудника требует значительно больше времени, чем наем подготовленных кадров, в связи с чем возрастает необходимость среднесрочного и долгосрочного кадрового планирования.

Таким образом, внутрифирменное обучение в сравнении с внешним обучением имеет ряд специфических черт: компетенции обученных сотрудников адаптированы к работе в конкретной компании, расширена сфера найма кадров за счет снижения базовых требований, повышены расходы компании на обучение персонала, повышена необходимость среднесрочного и долгосрочного кадрового планирования из-за сроков обучения.

Итак, «внутрифирменное обучение предназначено для полноценной подготовки сотрудников для удовлетворения нужд компании, поэтому бизнес-обучение становится все более востребованным» [Белых, Нефедьева, с. 67]. В связи с этим организацией внутрифирменного обучения занимаются компании различных размеров и структур, что и определяет существование разных подходов к организации внутрифирменного обучения.

Если рассматривать подходы к организации обучения персонала в газотранспортной отрасли, то можно выделить «три принципиально разных подхода: спонтанный, обучение по заявкам и системный» [Дмитриев, Сережкин, с. 301].

Выбирая подход к обучению персонала в организации, «следует исходить из оценки ресурсов организации и ее потребностей» [Задонская, с. 95]. Тем не менее наиболее эффективным является системный подход, который обеспечивает своевременность и преемственность мероприятий по внутрифирменному обучению и их соответствие планам организации. Данный подход обязательно включает в себя планирование развития персонала.

Методологической основой «современного планирования развития персонала является концепция обучающейся организации» [Михайлова, Попова, с. 204]. По определению П. Сенжа, «обучающаяся организация – это организация, где люди постоянно совершенствуют свои возможности достижения целей, которых они действительно хотят и способны достичь; где всячески насаждается и приветствуется инновационное мышление и коллективное творчество; где люди постоянно учатся тому, как совместно обучаться и развиваться» [цит. по: Пугачев, с. 64].

Рассмотрим систему внутрифирменного обучения в организациях газотранспортной отрасли.

По мнению А. Л. Слободского, термин «обучение персонала» наиболее применим для описания одной из функций управления персоналом и подразумевает в большей степени организацию обучения, а не его проведение [Слободской, с. 71]. Поэтому уместнее говорить о системе обучения персонала, в которой выделяются различные виды и формы профессионального обучения.

Также А. Л. Слободской приводит несколько определений системы внутрифирменного обучения, в частности, согласно одному из них это «система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия или корпоративных учебных центров и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей» [Слободской, с. 71]. Причем автор отмечает недостаточность этого определения, так как оно не включает в себя возможность проведения обучения вне организации и с привлечением внешних преподавателей.

В более широком значении «система внутрифирменного обучения – это совокупность элементов организации, задействованных в процессе внутрифирменного обучения и объединенных взаимосвязями для достижения цели организации с применением ресурсов организации» [Глумова, Тимашова, с. 153]. Данный термин не ограничивает место проведения обучения и круг задействованных в нем лиц.

Рассмотрим систему внутрифирменного обучения, элементы которой представлены на рис. 15. «Основными элементами системы внутрифирменного обучения в организациях являются персонал, подлежащий обучению; управленцы, инициирующие или регулирующие процесс обучения; обучающий персонал (инструкторы, наставники, учителя, как привлеченные, так и состоящие на работе в компании); цели и функции обучения; методы обучения персонала; технологии взаимодействия в процессе обучения; правила и нормы обучения персонала в компании» [Там же].

Совершенствование системы внутрифирменного обучения, в том числе на предприятиях газотранспортной отрасли, может происходить через целеполагание, совершенствование норм и регламентов обучения, а главное, через оптимизацию технологий и методов обучения и разработку единой модели системы внутрифирменного обучения.

В настоящее время ежегодно появляются новые методы управления, совершенствуются процессы и инструменты менеджмента. В современных концепциях управления произошла значительная

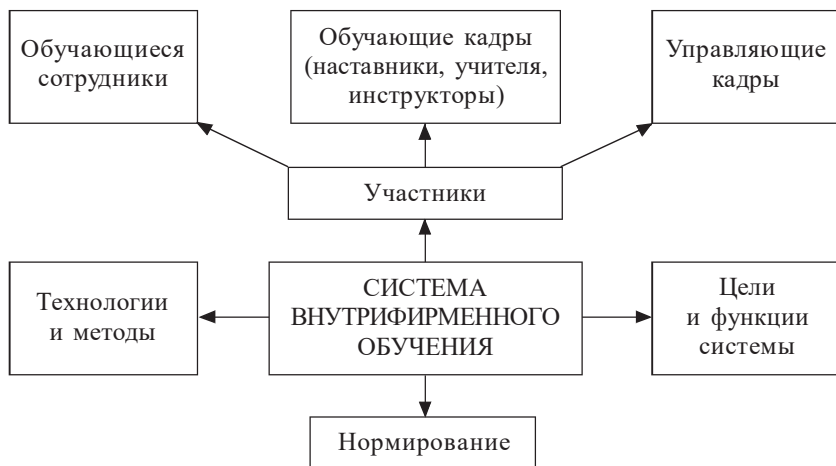


Рис. 15. Система внутрифирменного обучения

гуманизация, в организации возросла роль сотрудника. Теперь важнейшим ресурсом для успешной реализации проекта является персонал, его компетенции.

Обучение персонала необходимо в самых разных сферах деятельности. Так, например, в социальной сфере обучение кадров определяет качество предоставления услуг. Особенно это важно в таких сферах, как здравоохранение, образование, страхование. Компаниям необходимо постоянно повышать профессионализм своих сотрудников, расширяя диапазон их знаний и профессиональных навыков, которые требуются для качественного обслуживания клиентов и поддержания деловой репутации компании.

Внедрение внутрифирменного обучения ориентировано как на обучение сотрудников с целью овладения ими знаниями, необходимыми в условиях меняющихся требований к содержанию и результатам труда, так и на повышение профессионального мастерства персонала.

В результате эффективного профессионального развития происходит социальное развитие индивида, которое проявляется в первую очередь в его карьерном росте, а также в повышении социального статуса.

Содержание обучения персонала раскрывают следующие основные функции, относящиеся к процессу обучения персонала:

- Выявление и анализ потребностей в тех или иных знаниях и навыках для определенных работников компании в зависимости от стратегии ее развития и текущих задач, решаемых компанией.
- Анализ возможностей и определение наиболее адекватных форм и методов внутрифирменного обучения.
- Организация и проведение внутрифирменного обучения для целевой группы работников компании, его кадровое, материальное и техническое обеспечение.
- Создание условий и мотивация реализации результатов обучения в процессе профессиональной деятельности обученных работников.

– Оценка результатов обучения.

По мнению современных ученых и практиков, основными функциями системы обучения персонала являются:

- «преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- построение корпоративной культуры;
- решение целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;
- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения» [Кудряшов, Мосеева, с. 26].

В современном российском законодательстве предусмотрена самостоятельность работодателя в сфере управления персоналом: в определении кадровой стратегии, концепции управления персоналом, решении кадровых задач. Вопросы необходимых для поступления на работу квалификации и опыта решаются работодателем, а не государством. Тем не менее в ряде случаев в данный процесс вмешивается государство. В частности, государство регламентирует требования к служащим государственной и муниципальной службы. Основными законами, определяющими в том числе квалификационные требования к государственным и муниципальным служащим являются Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ (статья 9

содержит квалификационные требования к сотрудникам) и Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (квалификационные требования даны в 12-й статье).

Также государство занимается регламентацией требований к квалификации и регулярному внутрифирменному обучению сотрудников по перечню должностей, связанных с рисками. Регулирует и устанавливает данный перечень Приказ Минобрнауки России от 02.07.2013 г. № 513 «Об утверждении Перечня профессий рабочих, должностей служащих, по которым осуществляется профессиональное обучение» (ред. от 25.04.2019 г.).

В остальных, общих случаях работнику дается право на подготовку и дополнительное профессиональное образование. Порядок реализации этого права устанавливается статьей 197 Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019 г.). Однако организовывать и оплачивать проведение дополнительного обучения не является обязанностью работодателя. В данном направлении государство оставляет за собой права лицензирования образовательной деятельности, аккредитации образовательной деятельности и государственного надзора, что установлено статьей 90 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 02.12.2019 г.). Но внутренняя учебная деятельность компании в большинстве случаев не требует аккредитации. Исключением является образовательная деятельность с выдачей дипломов или сертификатов. Помимо этого, государство обязывает компании организовывать обучение в сфере безопасности труда [Алексеева, Павлова, с. 17].

Таким образом, здесь дано общее представление о системе внутрифирменного обучения персонала, рассмотрены базовые термины и функции системы внутрифирменного обучения в компаниях, а также нормативное регулирование внутрифирменного обучения.

5.3.2. Специфика функционирования системы внутрифирменного обучения на предприятиях газотранспортной отрасли

Выше было дано общее представление о системе внутрифирменного обучения персонала. Теперь рассмотрим функционирование системы внутрифирменного обучения в целом и специфику системы внутрифирменного обучения применительно к предприятиям газотранспортной отрасли.

Практически все газотранспортные предприятия относятся к предприятиям крупного бизнеса, а в этом секторе экономики наблюдается тенденция к олигополии. В связи с этим газотранспортные организации нередко являются частью или дочерними компаниями крупных корпораций энергетического бизнеса, что значительно отражается на возможностях системы внутрифирменного обучения, определяет наличие собственных учебных центров и лицензий на проведение интересующих компанию видов обучения самостоятельно, без привлечения других лицензированных фирм. Система внутрифирменного обучения, таким образом, оказывается максимально адаптированной под нужды конкретной организации.

Одна из основных особенностей системы внутрифирменного обучения применительно к газотранспортной отрасли – высокий уровень ее развития в сравнении с большинством организаций. Корпорации этой отрасли могут организовывать собственные учебные центры, создавать глобальную систему обучения сотрудников.

В эпоху тотальной цифровизации главным активом компании становится человеческий капитал, а определяющим фактором конкурентоспособности организаций – инвестиции в него. В зависимости от конкретных целей организации и текущей квалификации персонала подлежащий обучению персонал может включать весь штат организации или отдельные группы персонала.

В зависимости от направленности системы внутрифирменного обучения подлежащим обучению персоналом становятся:

- «новые сотрудники;
- сотрудники, не прошедшие аттестацию или оценку с помощью иных методов;

- сотрудники, готовящиеся к повышению или переводу;
- сотрудники, подлежащие обучению на регулярной основе (один раз в установленный организационный период);
- сотрудники, относящиеся к определенной категории (например, специалисты, служащие, руководители);
- различные группы сотрудников или весь штат компании» [Пугачев, с. 66].

Итак, обучение персонала в компаниях может быть ориентировано на разные группы сотрудников, поэтому участники системы внутрифирменного обучения зависят от конкретной компании и направленности ее кадровой политики.

Газотранспортные предприятия отличаются от большинства организаций в нескольких аспектах. В частности, они отличаются четким разделением компетенций между административным аппаратом и структурными линейными подразделениями. При этом отделение административного аппарата может осуществляться как на уровне всей организации, так и в ее филиалах и представительствах, а также на уровне управляющей корпорации. Это обуславливает необходимость применения различных подходов к внутрифирменному обучению рабочих и служащих организации. Поэтому при ориентации на группы персонала определенных методов обучения в газотранспортном предприятии необходимо учитывать еще две группы персонала – функционально-административный и линейный персонал.

Как бы то ни было, человек был и остается важнейшим компонентом в системе управления знаниями, так как является источником и носителем знаний, а также непосредственным участником процессов, связанных с накоплением, сохранением и использованием корпоративных знаний.

Обучающие работники – «это субъекты внутрифирменного обучения, которые участвуют в системе внутрифирменного обучения для передачи знаний и компетенций, которыми они обладают» [Филкина, с. 95]. При этом достаточно часто для повышения квалификации или приобретения новых компетенций компании заказывают обучение у сторонних организаций, приглашают тренеров

для персонала. Это позволяет сотрудникам компании приобретать компетенции, которых нет ни у кого в их организации.

Одним из методов повышения квалификации является применение «каскадной технологии обучения персонала. Суть данной технологии заключается в передаче знаний от вышестоящих прошедших обучение сотрудников по должностной лестнице» [Киеня, с. 158].

Таким образом, роли различных участников (обучающихся и обучающих) системы внутрифирменного обучения персонала в ряде случаев могут совпадать.

В большинстве случаев в управлении и целеполагании в сфере внутрифирменного планирования участвуют сотрудники отдела кадров и представители высшего руководства компании или ее подразделений, осуществляющих обучение.

Все участники системы внутрифирменного обучения должны быть готовы к взаимодействию между собой в процессе проведения обучения. Причем участников обучения необходимо мотивировать с использованием экономических, административных и социально-психологических методик. Для стимулирования обучения сотрудников сейчас используются в большинстве случаев административные методы (прямой приказ участвовать в обучении), однако экономические и социально-психологические методы также эффективны.

Одним из наиболее эффективных методов стимулирования является участие в системе внутрифирменного обучения как фактор карьерного роста. «Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом» [Иваненко, Когдин, с. 73].

Так как дочерние предприятия в газотранспортной отрасли во многом подвержены влиянию центральной корпорации, то системы обучения персонала в них строятся с соблюдением преемственности и взаимозаменяемости работников подразделений с общими функциями, но разным географическим положением. То есть подготовка персонала строится с учетом возможной ротации, смены

филиала организации и предполагает обучение сотрудников по универсальной программе. Именно это обеспечивает мотивацию путем создания возможности карьерного роста для прошедших обучение сотрудников.

«Карьерный рост – это расширение полномочий и ответственности сотрудника, движение вверх, переход с одного уровня управления на другой» [Иваненко, Когдин, с. 74]. Если участие в системе внутрифирменного обучения является частью системы управления карьерой, то это становится дополнительной мотивацией для всех участников.

Система внутрифирменного обучения, таким образом, не может существовать без управленческого воздействия на участников, что обуславливает дополнительные затраты ресурсов со стороны организации и времени помимо того, что уже затрачено непосредственно на передачу знаний, умений и навыков.

Рассмотрим процессы системы внутрифирменного обучения персонала, определим порядок их осуществления и взаимосвязи (рис. 16). Совокупность данных процессов представляет собой процесс обучения персонала в широком смысле.

На стадии *планирования обучения персонала* происходит определение потребности в обучении кадров, целей обучения и их количественных характеристик (критериев оценки). Также определяются задачи системы внутрифирменного обучения персонала по каждой функции системы (например, определяются результаты обучения для конкретных групп персонала). Разработка критериев оценки, как правило, строится на компетентностном подходе.

Обучение персонала, повышение квалификации имеющихся сотрудников для ряда организаций значительно эффективнее экономически, чем наем нового квалифицированного персонала. Особенно это верно для компаний в сфере газотранспортной отрасли, которым внефирменные образовательные программы часто не подходят, так как не соответствуют необходимым знаниям, умениям и навыкам сотрудников. Из-за этого компании вынуждены создавать собственные учебные программы для новых сотрудников,

а также для развития компетенций имеющихся сотрудников. Это связано с высокой практической направленностью специальностей в газотранспортной сфере.

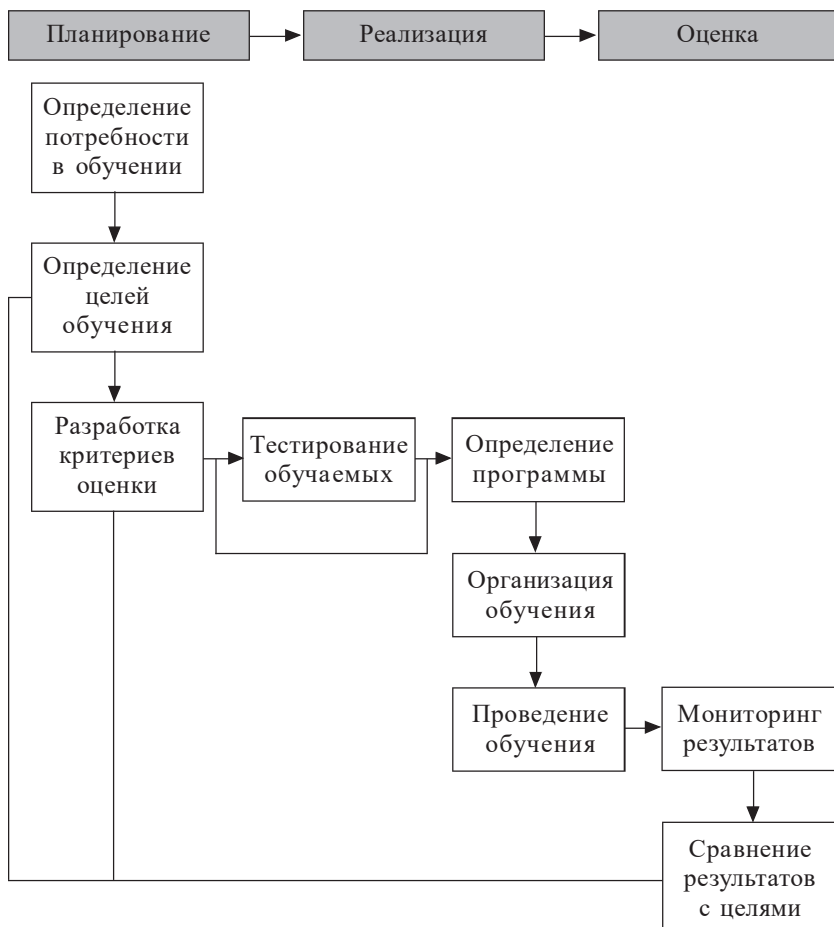


Рис. 16. Процессы системы внутрифирменного обучения персонала

От соотношения цены на найм нового компетентного персонала и на найм и обучение перспективных новичков зависит выбор политики компании в сфере обучения новых сотрудников.

Влияние экономического кризиса побудило большинство российских организаций к сокращению расходов на персонал, ликвидации рабочих мест и высвобождению персонала. Актуализируется задача не сокращения расходов на персонал, а их оптимизация, не означающая отказа от инвестиций в развитие человеческих ресурсов и систему управления ими.

Реализация обучения персонала предполагает определение обучаемых сотрудников, организацию обучения и непосредственное проведение обучения (применение методов обучения персонала). Обучаемые проходят проверку по итогам обучения. *Контроль и оценка обучения* предполагает его мониторинг и сравнение результатов с задаваемыми критериями.

Система внутрифирменного обучения является открытой, не существует в организации самостоятельно. Процессы планирования, реализации и оценки результатов обучения тесно связаны с процессами управления персоналом вне системы внутрифирменного обучения.

В целом это характерно для компаний любых сфер деятельности, однако за счет того, что в газотранспортной отрасли компании часто имеют единую систему управления персоналом для дочерних организаций, то и связи процессов внутрифирменного обучения с иными процессами управления персоналом более дифференцированы. Так, например, в газотранспортной отрасли система внутрифирменного обучения и ее результаты связаны не только с подсистемами управления персоналом самой компании, но и с подсистемами управления персоналом в организации-учредителе. Характерно при этом то, что многие документы и стратегические установки передаются от учредителя, а не принимаются на уровне дочерних организаций.

Взаимосвязь различных процессов и элементов системы внутрифирменного обучения во многом определяется выбранной формой обучения сотрудников. На данный момент обычно используется сочетание различных форм обучения. Технологии взаимодействия отличаются в зависимости от ситуации в организации,

количества участников системы внутрифирменного обучения, наличия факта найма внешних организаций для осуществления обучения и т. д.

Особую важность в настоящее время приобретает *дистанционное обучение*. «Дистанционное обучение – использование телекоммуникационных технологий для обучения персонала на расстоянии... Данный метод обычно менее экономичен, чем видеообучение, так как требуется оплата интерактивного сервиса, программного обеспечения, чья цена для организаций значительно выше, чем для физических лиц» [Павлова, с. 155].

На стадии планирования обучения взаимодействуют, как правило, управленческие специалисты (либо между собой, либо со сторонней организацией). Разработка программ внутрифирменного обучения является сложным процессом, который специализированные компании осуществляют за вознаграждение.

На данном этапе применяются, как правило, различные методы коммуникации, основанные и на личном присутствии, и на современных технологиях связи. В случае, если речь идет о крупной компании и ее сотрудниках, то решение обычно принимается на коллегиальной основе с привлечением управленческих органов фирмы (например, Совета директоров или Правления).

Проведение оценки обучаемых осуществляется с применением заранее разработанных форм оценки (например, тестов, замера производительности труда, количества ошибок на единицу работы). Обязательным является применение одной и той же формы до и после проведения внутрифирменного обучения.

Большая часть сотрудников получает дополнительное образование в виде *повышения квалификации* или в виде *неформального обучения* (без сертификата). В ходе повышения квалификации работник получает общие и специфические навыки (так называемые *soft skills* и *hard skills*).

Обучение в организации может происходить путем *обмена знаниями в рамках организации*, а также на основе *привлечения внешних специалистов*. Методы обмена информацией представлены в табл. 28. Для крупных компаний, в том числе газотранспорт-

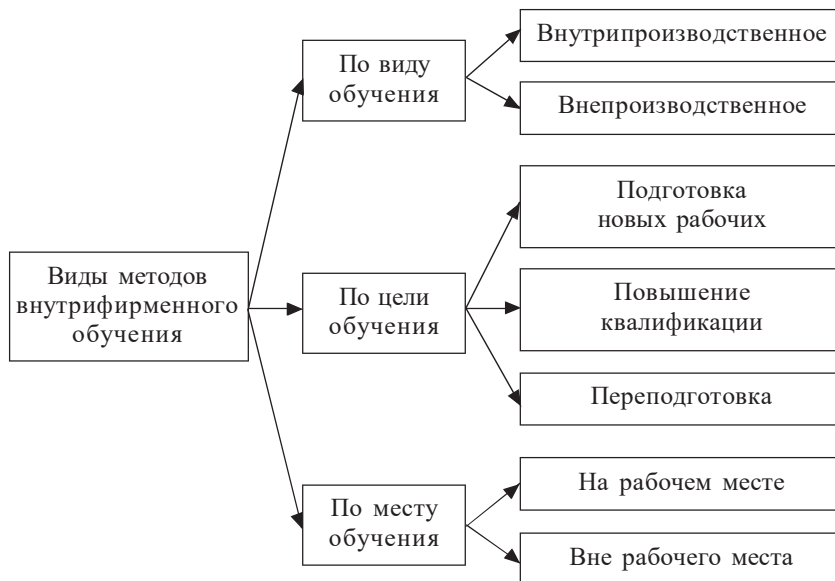


Рис. 17. Виды методов внутрифирменного обучения

ной сферы, характерно сочетание различных методов обмена информацией для достижения наилучших результатов обучения. Большое значение в развитии персонала придается использованию неформальных методов обучения (поиск информации в Интернете, общение с более опытными коллегами и другими сотрудниками в кросс-функциональных проектных группах, участие в профессиональных ассоциациях и т. д.).

Методы обучения можно разделить на закрытые и открытые, т. е. без отрыва и с отрывом от рабочего места (рис. 17). Различные виды обучения персонала связаны с различными затратами. С этой точки зрения рассмотрим сначала *закрытые методы обучения персонала* (табл. 29).

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Данный тип обу-

Классификация методов обмена информацией при обучении персонала

По степени формализации / уровню взаимодействия	Формальные	Неформальные
Прямые	Семинары, лекции, курсы	Командные проекты, социально-творческие мероприятия
Виртуальные	Видеоконференции, онлайн-курсы, вебинары	Внутренние социальные сети компании

Закрытые методы обучения персонала (на рабочем месте) и затраты на них

Метод	Издержки		Область применения
	Подготовка	Реализация	
Инструктаж	Высокие	Низкие	Подходит как для высококвалифицированных сотрудников, так и для подготовки к выполнению простых операций или ручного труда
Ротация	Средние	Средние	Используется для сотрудников смежных профессий и при подготовке руководства
Наставничество	Низкие	Высокие	Применяется в сложных профессиях, для работ с высокой степенью риска, для работ, требующих мастерства
Делегирование	Средние	Средние	Применяется для подготовки руководителей, а также при освоении сложных профессий
Усложняющие задания	Высокие	Средние	Подходит для адаптации новых сотрудников или подготовки к повышению сотрудников со сложными профессиями, требующими практики

чения удобен для малых компаний, он не связан с развитием, увеличением знаний, но подходит для их передачи между сотрудниками. Тем не менее, приглашая инструктора извне, можно также способствовать приобретению корпоративных знаний сотрудниками, однако такое использование метода происходит значительно реже. Подготовка инструктажа может быть связана с высокими затратами в случае приглашения инструктора извне, а при использовании собственного квалифицированного сотрудника затраты существенно снижаются.

«Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта... Ротацию кадров применяют обычно в крупных организациях, где имеется возможность перемещать кадры между отделами или между территориальными подразделениями. Данный метод не является затратным, однако следует учитывать, что возникают издержки на адаптацию сотрудников на новых местах работы» [Плющаев, с. 146].

При систематизированном применении данного метода обучения возникает система обмена корпоративными знаниями, которая позволяет сотрудникам различных отделов обмениваться своими знаниями, умениями и навыками, а в качестве дополнительного бонуса от применения ротации возникают коммуникации между подразделениями без участия менеджеров.

Наставничество и ученичество являются традиционными методами профессионального обучения: работая рядом с мастером, молодые рабочие изучают профессию. В случае с наставничеством речь идет об использовании собственных квалифицированных сотрудников в роли консультантов и наставников для младших поступивших работников, поэтому издержки на подготовку применения данного метода минимальны. Однако при использовании наставничества высоки затраты рабочего времени и наставляемого, и, что особенно важно, наставника – на проведение обучения и взаимодействие.

Применение метода наставничества оправдано для обеспечения преемственности корпоративных знаний и корпоративной культуры главным образом в крупных и средних организациях. Данный метод положительно влияет на лидерство и неформальные группы в организациях.

Делегирование полномочий как метод внутрифирменного обучения представляет собой передачу сотрудникам полномочий принятия решений по оговоренному кругу вопросов в четко очерченной области задач. Данный метод удобен для обучения специалистов и менеджеров в организациях, а также для распределения нагрузки от руководителя к специалистам. Однако у делегирования полномочий как обучающего метода есть и негативные стороны. В частности, его применение может существенно увеличить нагрузку на сотрудников, что приводит к падению их мотивации, а также может ухудшить исполнение ими своих основных обязанностей.

Разработка системы делегирования должна осуществляться на основе фактической нагрузки персонала и расчета возможностей ее увеличения или перераспределения, поэтому временные затраты на подготовку и реализацию обучения таким методом существенны.

Метод усложняющих заданий является специальной программой рабочих действий, выстроенной с учетом степени важности этих действий, расширения объема заданий и повышения их сложности. Данный метод разумно применять для обучения людей с высокой профессиональной мотивацией, при остальных типах мотивации требуется дополнительное стимулирование работников. Поэтому, несмотря на низкие затраты, связанные с непосредственной реализацией метода, его подготовка и обеспечение мотивации сотрудников на участие в обучении будут связаны с дополнительными издержками для компании. В противном случае применение данного метода обучения может быть негативно воспринято работниками.

Опишем теперь *открытые методы обучения* (табл. 30).

**Открытые методы обучения персонала (вне рабочего места)
и затраты на них [Плющаев, с. 155]**

Метод	Издержки		Область применения
	Подготовка	Реализация	
Лекция	Низкие	Низкие	Применяется для профессий, где нужно использовать большой объем теоретического материала, компаниями с ограниченными ресурсами
Разбор практических ситуаций	Средние	Средние	Применяется в качестве дополнительного метода к лекциям или инструктажу
Деловые игры	Высокие	Высокие	Применяется для получения навыков по практическим специальностям, для получения представлений об организации, для подготовки руководства
Самообучение	Низкие	Низкие	Применяется для получения любых навыков с опорой на мотивацию работника
Психологический тренинг	Средние	Низкие	Применяется для получения социальных навыков (навыки межличностного общения, управленческие)
Корпоративный тренинг	Средние	Высокие	Применяется в командообразовании, для подготовки руководства

Лекция является традиционным методом профессионального обучения вне рабочего места и наиболее эффективным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, она позволяет развить много новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

При приобретении и расширении корпоративных знаний обычно используется именно лекция, а не инструктаж или аналогичные методы обучения. Лекции могут служить также для обме-

на корпоративными знаниями в случае, если лектор является квалифицированным сотрудником самой организации с необходимыми компетенциями.

Очень популярными в обучении персонала становятся игровые методики. Востребованность данных технологий связана с необходимостью дополнительно мотивировать персонал на обучение.

Разбор практических ситуаций и деловые игры подходят для практического совершенствования полученных знаний. Часто такие методы применяются вместе с лекциями или методами дистанционного обучения, чтобы улучшить результат обучения, максимизировать эффективность его применения в дальнейшей деятельности работников.

Метод тренинга эффективен при необходимости овладения конкретными навыками, умениями, для приобретения определенных знаний. Прохождение тренинга может дополнительно мотивировать персонал.

Психологические тренинги применяются в качестве метода обучения для укрепления и развития корпоративной культуры, а также для улучшения социально-психологического климата в организации, снижения конфликтности коллектива. Обычно психологические тренинги проводятся в крупных организациях с высокой дистанцией власти, в которых руководители не имеют возможности улаживать разногласия между подчиненными для продуктивной работы.

Кроме того, психологические тренинги помогают регулировать лидерские качества в организации, перераспределяя и формируя неформальные группы для их наиболее эффективной деятельности в организационной среде.

Самообучение является эффективным методом обучения, однако только в совокупности с мотивацией сотрудников на самообучение. Без применения методов стимулирования труда и постановки целей перед работниками не представляется возможным получить искомый эффект от самообучения сотрудников. Следует применять мотивацию по компетенциям, а также предоставлять сотрудникам ресурсы для самообучения.

Специфика методов обучения персонала на газотранспортном предприятии заключается в том, что значительная географическая удаленность некоторых линейных подразделений от центральных филиалов и учебных центров влечет за собой необходимость использовать дистанционные методы обучения и методы обучения на рабочем месте. Выездные формы обучения также применяются, однако для обмена корпоративными знаниями предпочтительнее с экономической точки зрения применение дистанционных технологий.

Что касается дальнейшего совершенствования полученных знаний, умений и навыков, то разумно использовать методы делегирования, усложняющихся заданий и наставничества. Наставничество при смене должности может стать основным методом передачи знаний новому специалисту, а методы усложняющихся заданий и делегирования выступают в качестве конкретных технологий передачи знаний.

Таким образом, функционирование системы внутрифирменного обучения осуществляется через определенные процессы планирования, реализации и оценки обучения персонала. В ходе осуществления данных процессов задействуются различные элементы системы. Одним из наиболее важных вопросов является выбор оптимальных, адекватных организационной ситуации методов обучения персонала. Специфические черты внутрифирменного обучения в газотранспортных организациях – наличие собственных учебных центров и программ, выделение существенных бюджетных средств на обучение, значительная географическая удаленность филиалов от центров обучения, использование как наиболее экономически привлекательных дистанционных форм обучения и наставничества.

5.3.3. Модель совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли

Система внутрифирменного обучения персонала является сложным механизмом, поэтому ее разработка, внедрение и эксплуатация должны строиться в соответствии с разработанной моделью

ее совершенствования, предусматривающей возможности дальнейшей корректировки и оптимизации системы внутрифирменного обучения.

Рассмотрение внешнего регулирования систем внутрифирменного обучения показало, что даже в нерегулируемых сферах работы ее реализация полезна для компании. Разрабатываемые предложения будут затрагивать не подлежащие обязательной аттестации и регулярному обучению профессии.

Построение модели внутрифирменной системы обучения в нефтегазовых компаниях предполагает прежде всего выявление потребности компаний в конкретных видах и формах обучения персонала, определение необходимых компетенций работников с учетом как существующих производственных процессов, так и перспективных изменений в цифровую эпоху. Развитие профессионального поля в нефтегазовом комплексе во многом определяется ведущими трендами цифровизации в данной сфере.

В ходе разработки модели совершенствования следует учитывать общие проблемы большинства организаций, которые негативно сказываются на системе внутрифирменного обучения, и стараться минимизировать их эффект. Среди этих проблем:

- отсутствие механизма корректировки структуры профессионального обучения;
- отсутствие программ трудовой адаптации молодых специалистов;
- несоответствие уровня квалификации требованиям работодателей;
- низкая оплата и неудовлетворительные условия труда, низкое качество рабочих мест [Наумов, Мраморнова, с. 270].

Модель совершенствования системы внутрифирменного обучения (ВФО) персонала представлена на рис. 18.

Постановка целей системы внутрифирменного обучения в данной модели должна основываться на целях уже имеющейся системы внутрифирменного обучения на предприятии, так как разработка модели совершенствования ВФО зачастую осуществляется не с самого начала, а на базе уже имеющейся системы. Это позволит



Рис. 18. Модель совершенствования системы внутрифирменного обучения (ВФО) персонала

провести заимствование целей системы внутрифирменного обучения организации, не изменяя ее значение или совершенствуя его, если это требуется.

В соответствии с моделью необходимо обоснованно выбрать подход к организации внутрифирменного обучения и системы внутрифирменного обучения.

При рассмотрении сущности системы внутрифирменного обучения персонала в организациях газотранспортной отрасли в качестве оптимального используется системный подход. Данный подход обеспечивает своевременность и преемственность учебных мероприятий. В связи с этим разработка модели совершенствования ВФО будет вестись в соответствии с системным подходом к внутрифирменному обучению персонала.

За рубежом, например в США, очень популярна модель непрерывного обучения, которая еще не прижилась в России.

Модель непрерывного обучения строится на системном подходе к внутрифирменному обучению. В рамках системы, основанной на модели непрерывного обучения, обучение происходит различными способами: при оценивании, переподготовке, адаптации, планировании карьеры и др. Таким образом, как система рассматривается не только само внутрифирменное обучение и его организация, но и все управление персоналом в целом, что обеспечивает дополнительную согласованность различных отраслей кадровой политики. В связи с этим разрабатываемая система основана на модели непрерывного обучения.

В соответствии с разработанной моделью предлагается внедрять систему внутрифирменного обучения, основанную на подходе, определяющем взаимосвязи различных элементов. Систему внутрифирменного обучения персонала следует рассматривать в связи с иными элементами системы управления персоналом.

Теперь необходимо определить объект внутрифирменного обучения организации, т. е. описать обучаемые группы сотрудников и ситуации, в которых проводится обучение, а также, при необходимости, установить ограничения, например, возможное количество учебных сессий в год для сотрудника.

В зависимости от уровня квалификации, срока работы в компании и повода для обучения сотрудника обучение может начинаться с различных процессов и приводить к различным результатам.

Анализ элементов системы внутрифирменного обучения, проведенный выше в работе, показал, что одним из основных элементов является персонал (обучающиеся и обучающие сотрудники). В рамках разработки модели необходимо определить круг сотрудников, принимающих участие в процессе внутрифирменного обучения.

Оценка сотрудников может проводиться как путем специальных мероприятий, так и на основе оценки текущей деятельности (по основным показателям, по отклонениям). Благодаря оценке персонала можно выявить две группы кадров.

Во-первых, необходимо выявлять сотрудников, не соответствующих занимаемой должности, и принимать меры по их переобучению или, в случае если это невозможно, изменению их должности. В данном случае по итогу оценки сотрудника может быть принято решение о его переподготовке. Программа переподготовки должна включать изучение недостающих конкретному сотруднику компетенций, занимать минимальное время и требовать минимальных затрат, так как она не даст компании существенных преимуществ в развитии.

Раньше мотивацией к труду для работников могли выступать повышение заработной платы, дифференциация материальной мотивации, расширение социального пакета, оплата представительских расходов и т. д. Однако только материальная мотивация с помощью дифференциации выплат или их повышения невозможна – напротив, зачастую применяется даже снижение окладов.

Тем не менее мотивация на обучение необходима в случаях, когда подобное обучение не является обязательным и необходимо для организации. Это требуется для удержания обученных специалистов в компании.

Во-вторых, необходимо выявление кадров, ориентированных на развитие профессиональных навыков, готовых к дальнейшему карьерному росту и полностью соответствующих занимаемой долж-

ности. При этом нужно планировать программы повышения квалификации и обучения сотрудника, срок обучения и количество применяемых методов могут быть существенными.

Подобную оценку следует проводить и после ротации сотрудников или изменений в должности для определения соответствия.

При найме сотрудников также требуется обучение кадров – в зависимости от должности, на которую проводится найм, компетенций нового сотрудника и т. д. С учетом специфики могут применяться различные методы обучения, однако в большинстве компаний проводится обучение на рабочем месте посредством инструктажа.

После обучения возможны различные варианты работы с сотрудником. Наиболее простым вариантом является сохранение рабочего места и уровня оплаты неизменными. Данный вариант подходит для сотрудников, направляемых на регулярное повышение квалификации или переподготовку по закону. В таком случае компания не обеспечивает дополнительных стимулов для сотрудников, а регулярное обучение является частью профессии.

Теперь, когда описан объект внутрифирменного обучения – сотрудники организации, проходящие обучения, а также события, которые приводят кадры в систему обучения персонала, необходимо осуществить моделирование системы внутрифирменного обучения с точками «входа» в нее и «выхода».

Рассмотрим систему внутрифирменного обучения и взаимосвязь различных процессов управления персоналом в целом с непосредственным процессом обучения персонала (рис.19). Данная модель соотносит разрабатываемую программу обучения персонала с исследованными ранее процессами системы внутрифирменного обучения персонала, включая планирование обучения, его реализацию, а также контроль и оценку, проводимые по результатам обучения.

В качестве предпосылок обучения персонала в рассматриваемой системе используются следующие события: наем сотрудника, ротация или повышение в должности, оценка сотрудника. Таким образом, моделируемая система внутрифирменного обучения имеет три точки входа для обучаемых сотрудников.

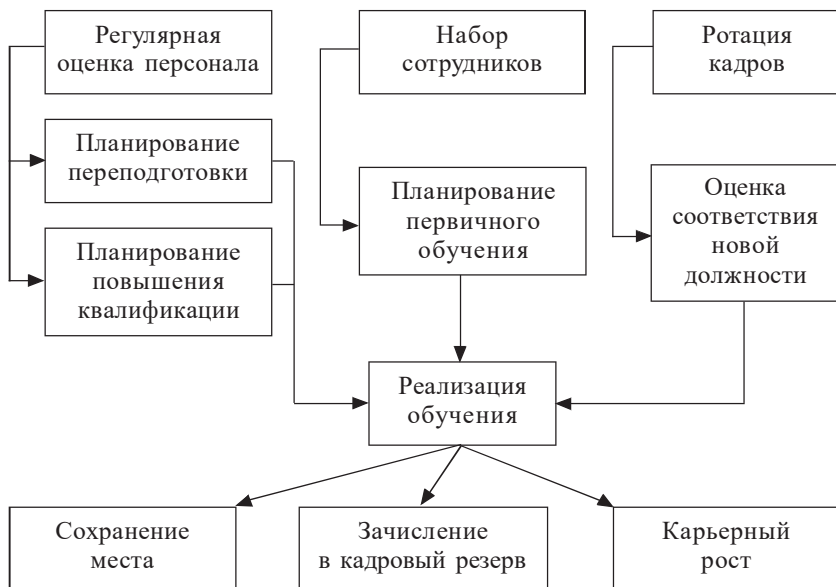


Рис. 19. Система внутрифирменного обучения персонала

Выход из системы обучения предлагается осуществлять после оценки усвоения образовательной программы (для обучающихся). При положительных результатах оценки рекомендуется применять к сотрудникам методы управления карьерой, зачисление в кадровый резерв или сохранение рабочего места. При негативных результатах оценки возможно повторное обучение, изменение должности в соответствии с компетенциями или увольнение.

Точки входа и выхода из предложенной системы внутрифирменного обучения персонала представлены на рис. 20.

После того как была смоделирована система внутрифирменного обучения, в соответствии с моделью ее совершенствования для предприятий газотранспортной отрасли необходимо обозначить подсистемы внутрифирменного обучения.

В ходе исследования методов обучения было определено, что обучение может осуществляться путем обмена знаниями в рамках организации, в том числе с привлечением внешних специалистов,



Рис. 20. Модель системы внутрифирменного обучения персонала

на рабочем месте или вне рабочего места. Поскольку эти разновидности методов внутрифирменного обучения имеют как преимущества, так и недостатки, возможно их совмещение: обучения за счет собственных кадров и обучения с привлечением внешних специалистов, а также проведение обучения как вне рабочего места, так и на рабочем месте.

В рассматриваемой модели внутрифирменного обучения предлагается дуальная система обучения, включающая теоретическое обучение вне рабочего места в специальных учебных центрах и практическое обучение на рабочем месте. Данный вариант обучения связан с меньшими затратами, чем обучение практическим навыкам исключительно в форме тренингов.

Данную систему внутрифирменного обучения персонала следует внедрять в отделах крупных компаний газотранспортной отрасли с низкой кадровой текучестью и сильной дифференциацией трудовых функций. Примером таких отделов могут быть отдел

кадров, финансовый отдел, отдел маркетинга, отдел планирования, производственные функции которых неоднородны, что затрудняет их работу. От точности выполнения функций этими отделами, в свою очередь, зависит работа всей компании.

Исследование возможных методов обучения уже было приведено ранее в тексте пособия, поэтому можно перейти к следующему элементу модели совершенствования системы внутрифирменного обучения в организации – к выбору методов и технологий обучения для каждой подсистемы внутрифирменного обучения.

Предполагаются для применения следующие методы обучения:

1. *Лекция по теме учебного плана.* Данная форма связана с минимальными издержками организации на ее проведение. Эффективна для быстрой подачи значительных объемов информации и для получения организационных компетенций, например, знаний о сфере энергетики и о положении в ней компании. Полученная информация закреплению на практике не подлежит или подлежит опосредованно.

2. *Корпоративный тренинг по темам учебного плана.* Данная форма обучения связана со средними издержками при ее подготовке и высокими издержками при ее проведении. В организации предполагается использовать эту форму для первичного освоения практических тем, а также для совершенствования поведенческих и управленческих характеристик сотрудников.

С помощью перечисленных методов обучения персонал получает знания (на лекциях и тренингах) и практические рекомендации по их применению (тренинг, инструктаж, наставничество). Часть навыков отрабатывается во время тренингов.

Профессиональные компетенции, которые будут передаваться сотрудникам в соответствии с учебным планом, модульно можно представить в следующем виде:

1. Получение компетенций по управлению персоналом.
2. Получение компетенций по проектному менеджменту.
3. Получение коммуникационных компетенций.
4. Получение компетенций, обеспечивающих понимание энергетического бизнеса и места организации в сфере энергетических ресурсов.

5. Компетенции, связанные с усвоением корпоративной культуры компании-базы.

Выполняя следующий обозначенный в модели совершенствования этап – определение взаимодействий участников внутри системы внутрифирменного обучения, – необходимо обозначить требования к обучающему и управляющему персоналу.

Для обучающих сотрудников вход в систему внутрифирменного обучения должен осуществляться только посредством прохождения оценки этих сотрудников. В рамках системы предлагается применять требования к опыту и мастерству обучающих сотрудников.

Требования к опыту обучающих сотрудников должны включать в себя: общий профессиональный стаж, стаж работы в компании, стаж работы по профилю обучения, наличие опыта передачи знаний.

Требования к мастерству обучающих сотрудников следующие: наличие образовательной квалификации, высокий уровень продемонстрированных компетенций (теоретических и практических), повышенная производительность труда.

Таким образом, рассматриваемая модель совершенствования системы внутрифирменного обучения предъявляет серьезные требования к обучающему персоналу.

Управленческий персонал, т. е. сотрудники, оказывающие управленческое воздействие на других участников системы внутрифирменного обучения, в каждой организации должен быть представлен соответствующим кругом лиц. В зависимости от размера организации это могут быть руководящие сотрудники (менеджеры высшего или среднего звена), сотрудники кадровой службы или специально обученные сотрудники учебных подразделений организации. Так как определение круга управленческих кадров зависит от конкретной ситуации на предприятии, то необходимо выбрать, для организации какого размера и какого рода деятельности осуществляется разработка системы внутрифирменного обучения.

В нашем случае система внутрифирменного обучения основана на наличии в организации собственных ресурсов для проведения обучения персонала, а именно учебных центров, преподавателей, дистанционных технологий передачи информации.

Наконец, перед реализацией модели необходимо разработать учебный план программы обучения в виде лекций и тренингов и сформировать структуру учебной программы. Для предприятий газотранспортной отрасли рекомендуется построение учебного плана на основе модульной системы обучения. Учебный план включает в себя только непосредственно учебную часть, не содержащую дальнейшего развития умений и навыков, а именно названия основных модулей и формы занятий по ним.

Учебный план программы внутрифирменного обучения следует строить с учетом ряда факторов. Во-первых, нужно учитывать сезонную загруженность персонала, что позволит фирме снизить реальные издержки на проведение программы. Во-вторых, для лучшего усвоения информации следует выдерживать значительные промежутки времени между участием сотрудников в семинарах и применением полученных знаний на практике.

Ниже приведен разработанный учебный план для специалистов по управлению персоналом в газотранспортной сфере (табл. 31).

Т а б л и ц а 31

**Учебный план программы обучения менеджеров
по управлению персоналом для предприятий газотранспортной отрасли**

№ п/п	Название модуля	Кол-во часов	Формы
1	Основы построения системы управления персоналом	3	Лекция, тренинг (решение заданий), тестирование
2	Методы управления организационным поведением людей	11	
3	Методы управления организационным поведением коллективов	9	
4	Экономика и организация труда	8	
5	Нормативно-правовые основы управления персоналом	8	
6	Сдача зачета	1	Экзамен
	Итого	40	

Предлагаемая далее программа курсов предназначена для менеджеров и специалистов или будущих менеджеров и специалистов высшего, среднего и низшего звеньев газотранспортных предприятий (табл. 32). Данную программу рекомендуется применять на очной основе.

Продолжительность обучения составит 40 академических часов. Один академический час равен 45 минутам. Форма обучения – с отрывом от рабочего места. Продолжительность обучения отвечает требованиям минимизации затраченного времени.

Т а б л и ц а 32

Рабочая программа обучения менеджеров по управлению персоналом на предприятиях газотранспортной отрасли

Модули, темы	Формы обучения
Модуль 1. Основные понятия формирования системы персонала на предприятии Тема 1. Основные понятия управления персоналом Тема 2. Функции и методы управления персоналом Тема 3. Формирование системы управления персоналом	Лекции – 1 ч, тренинги – 1 ч 50 мин, тестирование – 10 мин Лекция – 20 мин Лекция – 20 мин Тренинг – 1 ч Лекция – 20 мин Тренинг – 50 мин <i>Тестирование – 10 мин</i>
Модуль 2. Методы управления организационным поведением людей Тема 1. Методы планирования и отбора персонала Тема 2. Мотивация и стимулирование деятельности человеческих ресурсов Тема 3. Руководство, власть и влияние Тема 4. Антикризисное управление персоналом	Лекции – 4 ч, тренинги – 6 ч 30 мин, тестирование – 30 мин Лекция – 1 ч Тренинг – 1 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 2 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 2 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 1 ч 30 мин <i>Тестирование – 30 мин</i>

Модули, темы	Формы обучения
Модуль 3. Методы управления организационным поведением коллективов Тема 1. Групповая динамика поведения людей Тема 2. Управление конфликтами Тема 3. Управление лидерством. Формальные и неформальные группы Тема 4. Коммуникации в системе управления	Лекции – 2 ч 20 мин, тренинги – 5 ч 30 мин, тестирование – 30 мин Лекция – 40 мин Лекция – 1 ч Тренинг – 2 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 2 ч Лекция – 20 мин Тренинг – 1 ч 30 мин <i>Тестирование – 30 мин</i>
Модуль 4. Экономика и организация труда Тема 1. Основы экономики и организации труда Тема 2. Практика управления персоналом	Лекции – 3 ч, тренинги – 4 ч 30 мин, тестирование – 30 мин Лекция – 2 ч Тренинг – 1 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 3 ч 30 мин <i>Тестирование – 30 мин</i>
Модуль 5. Нормативно-правовые основы управления персоналом Тема 1. Нормативно-методические документы системы управления персоналом Тема 2. Правовое обеспечение системы управления персоналом Тема 3. Соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений	Лекции – 4 ч, тренинги – 3 ч 30 мин, тестирование – 30 мин Лекция – 2 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 1 ч Лекция – 1 ч Тренинг – 2 ч 30 мин <i>Тестирование – 30 мин</i>
Модуль 6. Сдача зачета	Экзамен – 1 ч
Итого	40 ч

Контроль в конце каждого модуля осуществляется в виде короткого тестирования, объем которого пропорционален времени, отводимому на модуль и количеству усвоенной информации. В каждом модуле предполагается наличие практических занятий в виде тренингов.

В дополнение к учебной программе составляется календарный учебный график (табл. 33).

Т а б л и ц а 33

Календарный учебный график дополнительной профессиональной образовательной программы «Управление персоналом»

День занятий	Формы обучения, кол-во часов
1-й	Лекция, тренинг, тестирование (8 ч)
2-й	Лекция, тренинг, тестирование (8 ч)
3-й	Лекция, тренинг, тестирование (8 ч)
4-й	Лекция, тренинг, тестирование (8 ч)
5-й	Лекция, тренинг, тестирование (7 ч)
6-й	Экзамен (1 ч)

Учитывая цель программы, а именно универсальное развитие компетенций персонала, следует рассмотреть различные формы обучения, дифференцированные по этапам обучения. В ходе повышения квалификации работник получает общие и специфические навыки: soft skills («мягкие навыки») и hard skills («твердые навыки»). Навыки по темам обучения необходимо в дальнейшем тренировать на практике.

После обучения вне рабочего места (с обязательным посещением тренингов и первичным освоением навыков) рекомендуется проводить контрольное тестирование. Предполагается повышение количества правильных ответов в сравнении с предыдущими результатами оценки минимум на 5 %.

После экзамена по теоретическим знаниям предлагается переход обучающегося в подсистему обучения на рабочем месте.

Для совершенствования практического обучения на рабочем месте следует обеспечить некоторую формализацию наставничества. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении.

С точки зрения рассмотренной модели совершенствования системы обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли роль наставничества проявляется в ускорении процесса обучения основным навыкам профессии, развитии способности самостоятельно и качественно выполнять функции занимаемой должности.

Наставник выступает в роли консультанта, помогая обучаемому разобраться в определении целей деятельности, решении возникающих проблем, а также в роли репетитора, который в силу своего более широкого и богатого опыта и знаний обучает своих подопечных.

В работе наставника должны сочетаться постановка учебно-производственных задач перед обучающимся и превращение рабочих задач в обучающие и развивающие. Для этого следует применять методы инструктажа, метод усложняющихся заданий и метод делегирования полномочий.

Таким образом, рассмотрена система внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли: дано общее представление об этой системе, ее основных участниках, специфике функционирования, проанализирована модель совершенствования данной системы.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы характерные черты управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала в организациях газотранспортной отрасли?
2. Какие направления внутрифирменного обучения персонала являются наиболее продуктивными для газотранспортной отрасли?
3. Какие факторы влияют на возможность успешного функционирования системы внутрифирменного обучения персонала в организациях газотранспортной отрасли?

4. Каковы особенности системы внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли?

5. Раскройте модель совершенствования системы внутрифирменного обучения персонала на предприятиях газотранспортной отрасли.

Практическое задание 17

Оценка состояния планирования формирования профессиональных компетенций коллектива организации (кейс)

Содержание практического задания

Необходимо дать оценку состояния планирования формирования профессиональных компетенций коллектива организации, заполнив табл. 34. В качестве изучаемой организации может выступать место вашей работы или учебы (например, УрФУ имени первого Президента России Б. Н. Ельцина).

На каждый из 20 вопросов табл. 34 следует дать только один ответ, который отражает сложившуюся ситуацию на изучаемом вами предприятии, опираясь на материалы сайта организации, программу обучения и развития ее персонала. Каждому ответу соответствует определенное количество баллов. Ответив на все вопросы, необходимо сложить все полученные за каждый ответ баллы.

Ключ:

- от 0 до 9 баллов – процесс планирования оценивается «неудовлетворительно»;
- от 10 до 16 баллов – «удовлетворительно»;
- от 17 до 25 баллов – «хорошо»;
- от 26 до 33 баллов – «очень хорошо»;
- от 34 до 40 баллов – «отлично».

По результатам оценки состояния планирования формирования профессиональных компетенций коллектива организации (если результат оценен на «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо» или «очень хорошо»), необходимо сделать выводы о причинах сложившейся ситуации и указать направления коррекции планирования формирования профессиональных компетенций коллектива организации.

Методика оценки состояния планирования формирования профессиональных компетенций коллектива организации

Вопрос	Вариант ответа	Оценка ответа в баллах
1. При разработке программы обучения и развития персонала учитываются ли такие аспекты ее реализации, как, например, необходимость изменений в профессионально-квалификационной структуре руководства/кадров, реорганизация, перестройка способов и систем организации управления и труда?	а) нет, не учитываются	0
	б) в известной мере учитываются	1
	в) да, проводится комплексный анализ указанных факторов	2
2. Наличествует ли в программе обучения взаимосвязь между социальной стратегией и системой стимулирования (повышение окладов, служебный рост, положение о премиях и др.)?	а) такой связи нет	0
	б) в известной мере существует, причем поощрительные системы одинаковы для подразделений	1
	в) системы стимулирования строятся дифференцированно	2
3. Насколько реальны практические действия, запланированные в программе обучения?	а) планы зачастую нереальны	0
	б) в некоторой степени реальны	1
	в) планы четкие и реальные	2
4. Как определили целесообразность программы обучения и оценили ее руководители отделов и заведующие служб, специалисты?	а) большинство посчитало ее разработку пустой тратой времени	0
	б) примерно половина этих сотрудников назвала программу полезной	1
	в) программу все признали целесообразной	2

Продолжение табл. 34

Вопрос	Вариант ответа	Оценка ответа в баллах
5. Участвуют ли специалисты, руководители служб и отделов в принятии решений по проблемам программы обучения?	а) участвуют редко	0
	б) обычно с их участием обсуждаются только отдельные вопросы	1
	в) всегда участвуют	2
6. Сколько времени затрачивает на создание программы обучения специалист, руководитель службы/отдела?	а) меньше одной недели в год	0
	б) от 1 до 3 недель в год	1
	в) более 3 недель в год	2
7. Знакомятся ли с разработкой программы обучения до ее принятия руководители среднего звена?	а) нет, не знакомятся	0
	б) знакомятся только тогда, когда это касается их прямо	1
	в) да, обязательно знакомятся	2
8. Как часто делегируют свои полномочия подчиненным руководители среднего звена?	а) обычно делегируют свои полномочия, сами планируют мало	0
	б) иногда, если подчиненные очень хорошо информированы	1
	в) нечасто	2
9. Соотносятся ли планируемые экономические показатели организации с запланированными перспективами реализации программы обучения?	а) нет, не соотносятся	0
	б) да, широко используются данные о хозяйственной деятельности организации	1
	в) основное внимание уделяется показателям хозяйственной деятельности	2

Продолжение табл. 34

Вопрос	Вариант ответа	Оценка ответа в баллах
10. Существует ли система контроля за реализацией программы обучения?	а) никакой системы нет	0
	б) учитываются и контролируются только показатели капиталовложений, численность персонала	1
	в) да, система контроля существует, в том числе и за изменением отношения к труду	2
11. Как часто при планировании привлекаются эксперты со стороны?	а) редко	0
	б) от случая к случаю	1
	в) внешние консультанты и специалисты приглашаются часто	2
12. Каково участие высшего руководства в составлении программы обучения?	а) не участвует	0
	б) оказывает кое-какую поддержку	1
	в) для подготовки и обучения персонала методам планирования создается группа специалистов	2
13. Как часто рассматриваются критические замечания в отношении стратегически важных предложений?	а) редко, обычно важные предложения принимаются без дискуссий	0
	б) иногда предложения отвергаются	1
	в) часто предложения требуют пересмотра	2

Продолжение табл. 34

Вопрос	Вариант ответа	Оценка ответа в баллах
14. Каков в коллективе регламент рассмотрения критики в отношении стратегических предложений?	а) не рассматриваются	0
	б) рассматриваются только вопросы капитального строительства	1
	в) большинство аспектов рассматривается той или иной группой коллектива	2
15. Сколько времени отводится внешним консультантам для работы над программой обучения?	а) отводится мало времени или вообще не отводится	0
	б) немного времени	1
	в) много времени	2
16. Какие виды анализа используют для оценки эффективности программы обучения?	а) оценки обычно дают по субъективным соображениям	0
	б) применяют отдельные общие методы, а количественные методы используют редко	1
	в) используют методы экономического анализа и экономико-математические модели	2
17. Насколько гибкими являются методики анализа стратегии программы обучения?	а) используются стандартные методики	0
	б) методики несколько различаются в соответствии со спецификой предмета	1
	в) методики постоянно совершенствуются	2

Вопрос	Вариант ответа	Оценка ответа в баллах
18. Учитываются ли при составлении плана обучения неопределенности и риски?	а) используется один вариант развития	0
	б) используется несколько вариантов	1
	в) риск и неопределенность учитываются с помощью специальных количественных методов	2
19. Учитывается ли при планировании обучения развитие иных предприятий?	а) мало или вообще не учитывается	0
	б) учитывается в некоторой степени	1
	в) делается попытка количественно оценить развитие других предприятий в отрасли, регионе	2
20. Кто выступает инициатором создания программы обучения?	а) центральный или региональный орган (министерство, ведомство)	0
	б) инициатива извне	1
	в) решение принимает самостоятельно организация	2
Всего баллов		

Критерии выполнения практического задания:

1. Выполнен подсчет баллов по табл. 34; согласно баллам дана оценка планированию формирования компетенций организации.

2. Сделаны обоснованные выводы о причинах сложившейся ситуации с планированием формирования профессиональных компетенций коллектива изучаемой организации (если результат оце-

нен на «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо» или «очень хорошо»), указаны направления ее коррекции со ссылками на данные сайта организации или документы по программе обучения и развития коллектива организации.

3. Соблюдены требования к оформлению (см. прил. 3) и срок сдачи работы.

Рекомендуемая литература

Гаспарович Е. О. Оценка эффективности современных методов обучения персонала на предприятии ООО «Газпромтрансгаз Югорск» / Е. О. Гаспарович, А. В. Журавлева // Социальные технологии в управлении персоналом : материалы научно-практической конференции к юбилею кафедры управления персоналом и психологии (Екатеринбург, 15–17 декабря 2017 г.). – Екатеринбург : Деловая книга, 2018. – С. 21–29.

Гаспарович Е. О. Совершенствование оценки эффективности современных методов обучения персонала / Е. О. Гаспарович, А. В. Журавлева // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров : материалы VI Международного экономического форума / под ред. С. Н. Бончарова, С. В. Лобовой. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2019. – С. 124–130.

Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. – 2016. – № 5. – С. 319–323.

Доюничев В. Система дистанционного обучения ОНУТЦ ОАО «Газпром» / В. Доюничев // Высшее образование в России. – 2017. – № 6. – С. 114–119.

Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С. А. Ильницкий // Молодой ученый. – 2018. – № 3. – С. 418–423.

Нихайчик А. П. Обучение производственного персонала: критерии и показатели результативности / А. П. Нихайчик, Т. В. Шендель // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 2–2. – С. 246–248.

5.4. Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала как элемент развития организации

Для исследования проблемы развития управленческого персонала первоначально надо рассмотреть сущность категории «развитие». Большая советская энциклопедия характеризует развитие как необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования (циклическое воспроизведение постоянной системы функций); отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, т. е. происходит изменение состава или структуры объекта, а именно возникновение, трансформация или исчезновение его элементов или связей.

Развитие затрагивает все сферы – природу, общество, отдельного человека. Процесс развития отличается циклическостью. Так, продолжительность любого этапа развития социума (по циклу Кондратьева) длится примерно 50 лет. С каждым новым этапом развития социума связана постановка проблемы научно-технического прогресса (НТП). Систематический рост уровня научно-технического прогресса и внедрение его результатов с целью повышения уровня благосостояния человечества поддерживают развитие общества по ступеням экономического и социального прогресса. НТП определяет состояние и обеспечивает развитие производительных сил, основой которых является человек. Именно человек рассматривается как первичный элемент в данном соотношении, так как он решает вопросы развития научно-технического прогресса, механизмов хозяйствования и общества.

Большую дискуссию категория «развитие» вызвала в рамках философской науки, конкретнее – в социальной философии, исследующей развитие социума и человека в обществе. Э. Мунье, Ю. Хабермас, Э. Фромм, например, утверждали, что человек – существо, «приговоренное» к реализации своей универсальности, к развитию, что означает развитие человеком своих креативных задатков и способностей. Задатки развития личности присущи индивиду от рождения, а их формирование зависит от реалий жизни. Содержание духовного и личностного развития классики социальной философии видят в движении от цели к источнику. Ограничений не существует: чем ближе личность подходит к назначенной цели, тем дальше она отодвигается. Этот путь бесконечен, что означает для индивидуума важность смены целей.

Анализ точек зрения социальных философов по вопросам развития индивида позволяет сделать следующие выводы. Изначально складывается предполагаемый образ идеальных свойств личности. Далее определяется уровень несовпадения между идеальным образом и реальным по конкретным сравниваемым свойствам. В отношении каждого из свойств планируются меры экономических, социальных, нравственных, идеологических и других изменений, воздействие которых обеспечивало бы развитие в личности «идеальных» свойств. В дальнейшем составляется программа развития личности, содержащая комплекс выбранных мер, определяются объемы и виды ресурсов: временной континуум, материальные, информационные, трудовые ресурсы и др.

Обобщая вышеизложенное, предложим следующую попытку освещения проблемы развития управленческого персонала.

В управленческой науке понятие «развитие персонала» достаточно новое. О. А. Страхова и С. И. Файбушевич определяют «развитие персонала как пожизненное, постоянное переобучение работников» [цит. по: Гаспарович, Готман, с. 42]. Г. Десслер отмечает, что «развитие персонала направлено на подготовку служащих для некоторых будущих работ или для решения проблем развития организации» [То же]. Многие исследователи рассматривают понятие «развитие персонала» как тождественное понятиям «про-

фессиональное продвижение сотрудников», «обучение и повышение квалификации персонала». С. В. Шекшня использует аналогичное по смыслу понятие «профессиональное развитие», определяя его как «процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач» [цит. по: Гаспарович, Готман, с. 42].

Рассматривая понятие «развитие персонала» в широком смысле, Л. В. Ивановская предлагает трактовать его как «всеобъемлющую концепцию целенаправленного, планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик персонала: одаренности (интеллект, реакция и др.); социальных способностей (способность к контактам, к управлению конфликтами и др.); аналитических, художественных и других способностей; мотивации (готовность к риску, профессиональные интересы и др.); свойств личности (способности, воля, характер и др.) – до уровня, необходимого для решения не только сегодняшних, но и, главное, будущих задач организации» [цит. по: Гаспарович, Дуяр, с. 57].

Опираясь на вышеизложенное, дадим свою трактовку понятия «развитие персонала». Это комплексное и целенаправленное влияние на персонал организации, которое ориентировано на учет запросов сотрудников, связанный с приведением в соответствие потенциальных возможностей работников условиям развития, целям и стратегии настоящего момента; метод трансформации существующих характеристик функционала сотрудников в результаты, которые способствуют достижению поставленной цели деятельности предприятия на перспективу и сокращают количество затраченного времени в бюджете социального тайминга предприятия.

Целью развития персонала становится обеспечение улучшения и поддержания потенциала персонала для решения как перспективных, так и текущих рабочих задач согласно стратегии и целям предприятия. Важным моментом становится поиск экономически целесообразной формы удовлетворения потребностей персонала в самореализации и построении карьеры.

Развитие управленческого персонала представляет собой «систему взаимосвязанных видов деятельности, направленных на со-

действие профессиональному росту руководителей для успешного функционирования эффективной управленческой структуры в организации и менеджеров, должного качества и количества для реализации поставленных организационных задач» [Дейнека, Жуков, с. 265].

Развитие управленческого персонала на предприятии предусматривает решение следующих задач. Первая задача – выявление сотрудников организации, которые имеют управленческий потенциал для занятия в будущем руководящих должностей. Вторая задача – развитие управленческого потенциала сотрудников. Третья задача – реализация гибкого замещения высвобождающихся должностей и адаптации к ним новых работников.

Разделяют два вектора управленческого развития: непланируемое и планируемое.

Непланируемое управленческое развитие – это случайный, стихийный, неорганизованный процесс профессионального роста руководителей разных уровней управления.

Планируемое управленческое развитие – это целенаправленная реализация комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала на предприятии.

Комплекс мер по развитию управленческого персонала включает следующие мероприятия:

1. Составление плана высвобождения/замещения руководящих должностей.
2. Разработка требований/функционала для руководителя (идеальный образ).
3. Сбор данных о контингенте сотрудников, способных участвовать в программе развития управленческого потенциала, подбор соискателей.
4. Составление индивидуальных планов карьерного роста менеджеров.
5. Реализация программы по развитию управленческого потенциала соискателей – претендентов на руководящие должности.
6. Мероприятия по оцениванию прогресса карьерного роста соискателей – претендентов на вакансии руководящих должностей.
7. Назначение, вступление в должность и первичная адаптация.

Рыночная среда в современных условиях изменчива, что требует от предприятий поиска способов выхода на качественно новый уровень их функционирования. Прогрессивные предприятия для этого создают новые знания, которые, в свою очередь, становятся услугой или товаром, с которыми организации выходят на рынок, обновляя реально существующий ассортимент услуг и товаров. Таким образом, компетенции и компетентность персонала являются фактором стратегического развития организации.

Развитие персонала – процесс постоянный, требующий от руководителей всех уровней и подразделений управления формированием умения обучающихся использовать полученные опыт и знания в своей профессиональной деятельности.

Цель развития компетенций управленческого персонала реализуется посредством формирования конкурентного преимущества организации, а развитие уникальных компетенций и их эффективное применение и совершенствование должны привести к повышению конкурентоспособности фирмы.

Для формирования компетенций управленческого персонала нужен соответствующий механизм. Такой механизм создан Х. З. Ксенофонтовой, он включает: «требования к развитию персонала; источники развития персонала и организационные элементы, на основе которых происходит идентификация; способы развития персонала; модели развития компетенций управленческого персонала на различных уровнях управления» [цит. по: Гаспарович и др., 2020, с. 45].

На основе анализа элементов механизма развития и формирования компетенций управленческого персонала организации корпоративного типа выделяют требования к развитию компетенций персонала, руководствуясь которыми реализуется деятельность по достижению успешного результата и решаются текущие проблемы.

Рассмотрим основные принципы развития компетенций.

Принцип системности позволяет изучить конкурентные преимущества развития персонала и его компоненты (ресурсы, знания, навыки, способности, конечные продукты), сочетание разнообразных взаимосвязей этих компонентов, их влияние на конку-

рентоспособность и рентабельность предприятия – вот неполный перечень достоинств реализации данного принципа.

Принцип соответствия развития компетенций управленческого персонала целям и задачам организации предусматривает средства и способы, использующиеся для реализации процесса развития управленческого персонала, которые не должны входить в противоречие с целями и задачами организации. Под воздействием разных факторов изменяются мотивы, интересы, система ценностей. Выделенные трансформации зачастую характеризуются непредсказуемостью, вследствие чего механизм развития компетенций ориентируется на идентификацию новых средств развития, видоизменение уже существующих. В рыночных условиях компетенции развития управленческого персонала вступают в жесткую конкуренцию на рынке труда и нуждаются в поддержке для обеспечения своей востребованности.

Принцип повышения сложности учитывает то, что завышенная сложность организационной культуры, технологий, связи, сетей и прочего в результате может привести к снижению понимания значения компетенции, вследствие чего возможна легкая покупка ее и использование конкурентами.

Принцип своевременности развития компетенций управленческого персонала предусматривает формирование динамической организации, развивающей «портфель компетенций управленческого персонала», имеющей возможность формировать конкурентные преимущества, завоевывать доверие клиента, повышая конкурентоспособность.

Для развития компетенций персонала разных уровней иерархии важную роль играют инвестиции. Недофинансирование этой сферы в отдельных случаях продиктовано сложностью оценивания продуктивности технологии развития компетенций управленческого персонала, неспособностью обосновать назначение инвестиций. В результате отдельные фирмы приостанавливают развитие компетенций своего персонала, и тогда уже сформировавшийся багаж компетенций персонала не имеет возможности реализоваться, из-за чего приобретенные профессиональные умения атрофируются.

Принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала позволяет обосновать то, что, хотя профессиональные знания формируются в процессе индивидуальной мыслительной работы и не могут быть переданы, но они должны быть трансформированы в соответствующую компетенцию развития управленческого персонала.

Принцип коллективно обучающей деятельности раскрывается в необходимости формирования навыков командной работы в процессе обучения будущих руководителей.

Набор принципов развития компетенций управленческого персонала предприятие определяет самостоятельно, что зависит от особенностей профессиональной направленности функционирования организации.

Характерной чертой механизма развития компетенций управленческого персонала является вариативность средств развития, так как они претерпевают изменения в процессе управления по значимости, соотношению, структуре, предполагают использование разных методов, способов развития.

Метод развития здесь рассматривается как способ использования различных средств развития компетенций управленческого персонала.

Методы развития управленческого персонала нацелены на совершенствование знаний персонала в профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов, умений и навыков сотрудников. Методы развития персонала затрагивают формирование как всего персонала организации в целом, так и отдельного работника.

Процесс создания модели компетенций руководителей на различных уровнях управления подвержен влиянию структуры источников/ресурсов (их количества, величины), организационных элементов развития. Именно единство принципов, методов, организационных элементов развития компетенций управленческого персонала и ресурсов способствует созданию эффективной модели компетенций руководителей различных уровней иерархии.

Реализация модели компетенций управленческого персонала отражена в механизме развития его компетенций в форме профессиональной деятельности под воздействием технологической, социальной, экономической и политической систем, т. е. внешней среды организации.

Для развития компетенций управленческого персонала необходимо использовать методы, которые направлены на формирование и активизацию знаний, навыков и способностей управленческого персонала. Основными методами развития компетенций управленческого персонала являются методы оценки, мотивации, обучения и развития управленческого персонала.

Методы оценки управленческого персонала направлены на определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности их передвижения на иную работу, должность.

Методы мотивации управленческого персонала направлены на изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, склонностей, социальных ценностей с целью их развития, повышения конкурентоспособности на рынке труда. На основе таких знаний организация выстраивает свою стратегию управления человеческим капиталом.

Методы развития компетенций управленческого персонала определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей, тенденции движения к поставленной цели, реализации миссии организации.

Способы, средства, приемы реализации развития персонала могут быть различными, но некорректный их подбор приводит к многочисленным проблемам и осложнениям. В итоге способы развития управленческого персонала становятся важнейшим инструментом стратегии управления персоналом на предприятии, являются совокупностью объединенных в общий механизм организационных средств и планово-экономических рычагов, которые направлены на достижение точно ранжированной системы оперативных заданий, тактических/стратегических целей и задач управ-

ления персоналом. Вот почему отбор способов развития персонала становится основополагающим при управлении данным процессом, так как именно отбор определяет содержание, характер и итоги эмпирической деятельности персонала предприятия.

Также значимо установить взаимосвязь между использованием разных способов развития управленческого персонала и ходом инновационного процесса. В настоящее время предпочтительным становится использование технологических методов развития персонала.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте теоретические аспекты изучения вопроса развития управленческого персонала как элемента развития организации.
2. Раскройте взаимосвязь между процессами развития управленческого персонала и развития организации.
3. Какие методы развития персонала рассматриваются как инструмент управления персоналом организации?
4. Раскройте понятие «развитие управленческого персонала».
5. Каков механизм развития компетенций управленческого персонала?
6. Перечислите принципы развития компетенций управленческого персонала.
7. Раскройте сущность принципов развития управленческого персонала.
8. Перечислите методы развития компетенций управленческого персонала.
9. Раскройте сущность методов развития управленческого персонала.

Практическое задание 18

Цели, задачи и виды текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами организации

Содержание практического задания:

1. Представить собственную разработку целей, задач и видов текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами выбранной вами организации.

2. Обосновать эффективность предложенных целей, задач и видов текущей деловой оценки управленческого персонала в соответствии со стратегическими планами изучаемой организации.

Методические рекомендации

При подготовке к выполнению практического задания необходимо изучить рекомендуемую литературу.

Ответ надо оформить в виде эссе. Требования к эссе см. на с. 71.

Объем выполненного задания *не менее 4 страниц*.

Критерии выполнения практического задания:

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ материала, ссылки на авторов, мнение студента по исследуемому вопросу.

2. Грамотная профессиональная речь.

3. Выполнение работы в заданные сроки и в соответствии с требованиями к оформлению (см. прил. 3).

Рекомендуемая литература

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 848 с. – ISBN 978-5-91180-771-9.

Бендас Т. В. Гендерная психология : учебное пособие / Т. В. Бендас. – Санкт-Петербург, 2006. – 431 с. – ISBN 5-94723-369-X.

Лавровский Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский. – Новосибирск : Ин-т экономики и организации пром. производства, 2005. – 215 с. – ISBN 5-91124-001-7.

Мониторинг социальных программ : практические примеры / А. Л. Александрова [и др.]. – Москва : Ин-т экономики города, 2005. – 108 с. – ISBN 5-8130-0092-5.

ГЛОССАРИЙ

Вид профессиональной деятельности – 1) Определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования. 2) Совокупность трудовых функций, требующих обязательной профессиональной подготовки, рассматриваемых в контексте определенной сферы их применения, характеризующейся специфическими объектами, условиями, инструментами, характером и результатами труда. 3) Совокупность обобщенных трудовых функций (см.), имеющих близкий характер, результаты и условия труда.

Задача профессиональной деятельности – см. Профессиональная задача.

Компетенция – способность применять знания, умения, опыт и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Компетенция относится к личности, приобретается человеком в процессе обучения и освоения результатов обучения разного уровня сложности, т. е. не может быть изолирована от конкретных условий ее реализации. Таким образом, она одновременно связывает знания, умения, личностные качества и поведенческие отношения, настроенные на условия конкретной деятельности.

Модуль – компонент образовательной программы, включающий дисциплины (дисциплину), а также, по необходимости, междисциплинарные проекты, которые обеспечивают формирование предусмотренного для данного модуля набора результатов обучения.

Направление подготовки – совокупность образовательных программ различных профилей, интегрируемых на основе общности фундаментальной подготовки.

Направленность (профиль) образовательной программы – ориентация образовательной программы на определенную область

(области) и/или сферу (сферы) профессиональной деятельности (см.), тип(ы) профессиональных задач и при необходимости – на объекты профессиональной деятельности выпускников или область (области) знания.

Область профессиональной деятельности – совокупность видов профессиональной деятельности (см.), имеющая общую основу (аналогичные или близкие назначение, объекты, технологии, в том числе средства труда) и предполагающая схожий набор трудовых функций (см.) и соответствующих компетенций для их выполнения.

Обобщенная трудовая функция – совокупность связанных между собой трудовых функций (см.), сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном (бизнес-)процессе.

Общепрофессиональные компетенции – компетенции, отражающие запросы рынка труда в части владения выпускниками, которые освоили программу высшего образования по направлению (специальности) подготовки (см.), базовыми основами профессиональной деятельности (см.) с учетом потенциального развития области (областей) профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания.

Объект профессиональной деятельности – явление, предмет, процесс, на которые направлено воздействие в процессе профессиональной деятельности (см.). Этот термин и термин «предмет профессиональной деятельности» рассматриваются как синонимы в профессиональной деятельности, связанной с материальным производством. Однако данные понятия в нематериальной сфере, связанной с научными исследованиями, творчеством и т. п., следует развести, так как понятие предмета уже понятия объекта и связано со свойствами или отношениями объекта, познание которых важно для решения профессиональных задач.

Профессиональная деятельность – трудовая деятельность, требующая профессионального обучения, осуществляемая в рамках объективно сложившегося разделения труда и приносящая доход.

Профессиональная задача (задача профессиональной деятельности) – 1) В логике компетентностного подхода это единица содержания профессиональной подготовки специалистов, а решение профессиональной задачи является одним из средств, позволяющих зафиксировать проявление компетенции. 2) Цель, заданная в определенных условиях, которая может быть достигнута в ходе реализации определенных действий профессиональной деятельности над объектом (совокупностью объектов); соответственно решение профессиональной задачи – это деятельность будущего специалиста по активизации приобретенных знаний, умений и опыта для достижения цели в заданных условиях профессиональной деятельности. Состав, содержание и последовательность профессиональных задач в совокупности должны охватывать все основные действия, входящие в профессиональную деятельность. Совокупность профессиональных задач образует ядро содержания профессиональной подготовки, а этапы становления профессиональной компетентности должны определять логику этого содержания. Если при выполнении практической работы студент приобретает только определенный навык операционных составляющих профессиональной деятельности, то в ходе решения профессиональной задачи студент демонстрирует профессиональные компетенции и показывает уровень сформированных профессиональных коммуникативных умений. Поэтому к профессиональной задаче целесообразно прилагать набор заданий, выполнение которых выявляет знание способов и условий деятельности, а также усвоение знаний о предметах и средствах труда.

Профессиональные компетенции – компетенции, которые отражают запросы рынка труда в части готовности выпускника, освоившего программу высшего образования соответствующего уровня и направления подготовки, выполнять определенные задачи профессиональной деятельности (см.) и связанные с ними трудовые функции (см.) из профессиональных стандартов (при наличии) для соответствующего уровня профессиональной квалификации.

Структура профессионального стандарта – структура, которая описывает обобщенные трудовые функции (см.) и трудовые функции (см.) по данной профессии/квалификации. Количество обобщенных трудовых функций зависит от цели и уровня сложности профессии/квалификации.

Сфера профессиональной деятельности – сегмент области профессиональной деятельности или смежных областей профессиональной деятельности (см.), включающий вид(ы) профессиональной деятельности, характеризующийся совокупностью специфических объектов профессиональной деятельности.

Тип задач профессиональной деятельности – условная разновидность задач профессиональной деятельности (см.), выделенная с учетом характера действий, выполняемых для достижения заданной цели.

Траектории образовательной программы – обеспечивающие определенную направленность обучения модули, которые объединены в устойчивую, задаваемую образовательной программой совокупность, осваиваемую обучающимся в полном объеме для достижения общих для этой совокупности результатов обучения, соответствующих определенному виду, области, объекту профессиональной деятельности (см.).

Трудовая функция – совокупность трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции (см.), соотносящаяся с профессиональной компетенцией (см.) и результатами обучения.

Трудовое действие – процесс взаимодействия работника с предметом труда и его преобразование, в результате которого достигается определенная, заранее поставленная цель. Выполнение трудового действия требует определенных знаний, умений, определенного уровня ответственности и самостоятельности (компетенций).

Универсальные компетенции – компетенции, которые отражают запросы общества и личности к общекультурному и социально-личностному уровню выпускника программы высшего образования, а также включают обобщенные профессиональные характеристики, определяющие встраивание уровня образования в национальную систему профессиональных квалификаций.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Компетенция – это...

- а) свойство индивида, которое может быть изолировано от конкретных производственных условий его реализации;
- б) черта характера, которая одновременно не связывает знания, умения, личностные качества и поведенческие отношения, настроенные на условия конкретной деятельности;
- в) способность применять знания, умения, опыт и личностные качества для успешной деятельности в определенной области;
- г) новообразование в современном менеджменте;
- д) результат успешного построения карьеры.

2. Компетенции относятся к личности и приобретаются человеком...

- а) в процессе приобретения жизненного опыта;
- б) как результат спонтанной социализации на производстве;
- в) в процессе обучения и освоения результатов обучения разного уровня сложности;
- г) при получении документа о профессиональном образовании;
- д) в результате карьерного роста и/или повышения в должности.

3. Профессиональные компетенции отражают:

- а) трудовую деятельность, требующую профессионального обучения, осуществляемую в рамках объективно сложившегося разделения труда и приносящую доход;
- б) запросы рынка труда в части готовности выпускника программы высшего образования соответствующего уровня и направления подготовки выполнять определенные задачи профессиональной деятельности, в том числе связанные с ними трудовые функции из профессиональных стандартов (при наличии) для соответствующего уровня профессиональной квалификации;

в) результат периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

4. Универсальные компетенции отражают:

а) запросы общества и личности к общекультурному и социально-личностному уровню выпускника программы высшего образования, а также включают обобщенные профессиональные характеристики, определяющие встраивание уровня образования в национальную систему профессиональных квалификаций;

б) запросы рынка труда в части готовности выпускника программы высшего образования соответствующего уровня и направления подготовки выполнять определенные задачи профессиональной деятельности, в том числе связанные с ними трудовые функции из профессиональных стандартов (при наличии) для соответствующего уровня профессиональной квалификации;

в) результат периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

5. Развитие персонала – это...

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

6. Профессиональная деятельность – это...

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) трудовая деятельность, требующая профессионального обучения, осуществляемая в рамках объективно сложившегося разделения труда и приносящая доход;

в) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

7. Область профессиональной деятельности – это...

а) совокупность трудовых функций, требующих обязательной профессиональной подготовки, рассматриваемых в контексте определенной сферы их применения, обладающей специфическими объектами, условиями, инструментами, характером и результатами труда;

б) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

в) совокупность видов профессиональной деятельности, имеющая общую основу (аналогичные или близкие назначение, объекты, технологии, в том числе средства труда) и предполагающая схожий набор трудовых функций и соответствующих компетенций для их выполнения;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

8. Вид профессиональной деятельности – это...

а) совокупность трудовых функций, требующих обязательной профессиональной подготовки, рассматриваемых в контексте определенной сферы их применения, обладающей специфическими объектами, условиями, инструментами, характером и результатами труда;

б) определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования;

в) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

9. Сфера профессиональной деятельности – это...

а) определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования;

б) сегмент области профессиональной деятельности или смежных областей профессиональной деятельности, включающий вид(ы) профессиональной деятельности, характеризующийся совокупностью специфических объектов профессиональной деятельности;

в) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

10. Обобщенная трудовая функция – это...

а) определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования;

б) совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном (бизнес-)процессе;

в) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

11. Общепрофессиональная компетенция – это...

а) совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном (бизнес-)процессе;

б) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

в) компетенция, отражающая запросы рынка труда в части владения выпускниками, которые обучались по программам высшего образования по одному из направлений (специальности) подготовки, базовыми основами профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области или областей деятельности (не

зависимо от ориентации программы на конкретные объекты деятельности или области знания);

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

12. Объект профессиональной деятельности – это...

а) предмет, на который направлено воздействие в процессе профессиональной деятельности;

б) явление, на которое направлено воздействие в процессе профессиональной деятельности;

в) процесс, на который направлено воздействие в процессе профессиональной деятельности;

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

13. «Объект профессиональной деятельности» и «предмет профессиональной деятельности»...

а) рассматриваются как синонимы в профессиональной деятельности, связанной с материальным производством;

б) понятие предмета уже понятия объекта и связано со свойствами или отношениями объекта, познание которых важно для решения профессиональных задач;

в) следует разводить эти понятия в нематериальной сфере, связанной с научными исследованиями, творчеством и т. п.;

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

14. Под профессиональной задачей понимается:

а) явление, на которое направлено воздействие в процессе профессиональной деятельности;

б) цель, заданная в определенных условиях, которая может быть достигнута при реализации определенных действий над объектом (совокупностью объектов) профессиональной деятельности;

в) понятие, которое шире понятия «предмет профессиональной деятельности» и связано с познанием свойств и отношений объекта и предмета;

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

15. Формулирование профессиональных задач включает в себя...

- а) состав профессиональных задач;
- б) содержание профессиональных задач;
- в) последовательность профессиональных задач;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

16. Решение профессиональных задач – это...

а) деятельность будущего специалиста по активизации приобретенных знаний, умений и опыта для достижения цели в заданных условиях профессиональной деятельности;

б) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

в) совокупность видов профессиональных функций, имеющая общую основу и предполагающая схожий набор трудовых трансформаций и соответствующих компетенций для их выполнения;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

17. Цель развития персонала:

а) самоактуализация персонала в условиях инновационных процессов;

б) повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;

в) профессиональное воспитание и обучение взрослых;

г) профориентация и профпросвещение персонала;

д) нет правильного варианта ответа.

18. Задачи развития персонала:

а) повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

б) развитие способности к коммуникации, работе в группе;

в) содействие осознанию значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной, рабочей

дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия;

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

19. Основными принципами развития персонала являются:

а) целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

б) опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического прогресса и условий развития организации;

в) гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

20. Направление подготовки – это...

а) результат жизненного опыта и бытовой подготовки работника;

б) совокупность образовательных программ различных профилей, интегрируемых на основании общности фундаментальной подготовки;

в) компонент образовательной программы, включающий дисциплины (дисциплину), междисциплинарные проекты, которые обеспечивают формирование предусмотренного для данной специальности набора результатов обучения;

- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

21. Направленность (профиль) образовательной программы – это...

а) повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

б) ориентация образовательной программы на определенную область (области) и/или сферу (сферы) профессиональной деятель-

ности, тип(ы) профессиональных задач и при необходимости – на объекты профессиональной деятельности выпускников или область (области) знания;

в) содействие осознанию значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной, рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

22. Карьера – это...

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

23. Факторами, влияющими на необходимость развития персонала в современных условиях, являются:

а) серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

б) бурное развитие новых информационных технологий;

в) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

24. Модуль – это...

а) инструктаж, деловые игры, видеотренинг;

б) ротация, ученичество и наставничество, лекция;

- в) разбор конкретных ситуаций, самообучение;
- г) диалог, беседа;
- д) компонент образовательной программы, включающий дисциплины, которые обеспечивают формирование предусмотренного для данного модуля набора результатов обучения.

25. Инвестиции в развитие персонала приоритетны потому, что:

- а) повышение деловой активности каждого сотрудника способствует «выживанию» организации;
- б) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- в) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

26. Структура развития персонала включает в себя:

- а) обучение персонала;
- б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- в) планирование карьеры;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

27. С позиции работодателя целями непрерывного обучения персонала являются:

- а) организация и формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- б) воспроизводство персонала, интеграция персонала, гибкое формирование персонала;
- в) адаптация и внедрение нововведений;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

28. Продвижение персонала включает следующие процедуры:

а) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

б) перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

в) понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

г) увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту;

д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

29. Категорию «развитие профессиональных компетенций персонала» понимают как:

а) прогресс частичной подготовки сотрудника на специализированных курсах;

б) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;

в) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

30. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)?

а) инструктаж, деловые игры, видеотренинг;

б) ротация, ученичество и наставничество, лекция;

в) разбор конкретных ситуаций, самообучение;

г) диалог, беседа;

д) нет правильного варианта ответа.

31. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам)?

- а) инструктаж, ротация;
- б) ученичество и наставничество, разбор конкретных ситуаций, «сядя рядом с Нелли»;
- в) лекция, деловые игры, самообучение;
- г) работа с тренажерами и имитаторами;
- д) нет правильного варианта ответа.

32. Под профессиональной карьерой принято понимать:

- а) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- б) индивидуально осознанную позицию и поведение, связанное с личным опытом и деятельностью на протяжении личной жизни человека;
- в) предлагаемую организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

33. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, непланируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

34. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) нет правильного варианта ответа.

35. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедшим аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигшим положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации, – это...

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) кадровая служба;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

36. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10–20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание?

- а) да;
- б) нет;
- в) частично;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

37. Верно ли, что стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может пройти последовательно, работая в различных организациях?

- а) да;
- б) нет;
- в) частично;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

38. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы), есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

39. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

40. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала?

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод;
- г) аналитический метод;
- д) нет правильного варианта ответа.

41. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а) всегда;
- б) иногда;
- в) никогда;
- г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;
- д) нет правильного варианта ответа.

42. Каковы причины высвобождения работников в организации?

- а) структурные сдвиги в производстве;
- б) перемещение работников внутри организации, текучесть кадров;
- в) повышение морального уровня производства;
- г) неизменность объемов производства;
- д) нет правильного варианта ответа.

43. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения?

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) горизонтальное перемещение, обучение;
- г) аттестация сотрудника, вознаграждение сотрудника;
- д) нет правильного варианта ответа.

44. Жизненный цикл организации непосредственно связан:

- а) с жизненным циклом продукции;
- б) с жизненным циклом персонала;
- в) с жизненным циклом руководителя;
- г) с жизненным циклом организации;
- д) нет правильного варианта ответа.

45. К этапам жизненного цикла организации относятся:

- а) этап предпринимательства;
- б) этап коллективности;
- в) этап формализации и управления;
- г) этап выработки структуры;
- д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

46. На какие наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка, указывает концепция жизненного цикла организации?

- а) снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
- б) увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- в) повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- г) возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

47. Способы профессиональной ориентации:

- а) разработка нормативов для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

б) оповещение персонала через средства массовой коммуникации о значимости профессии;

в) личная беседа с каждым работником предприятия о роли его труда в общем продвижении организации на рынке;

г) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств работников, обратившихся за консультацией, профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;

д) нет правильного варианта ответа.

48. Структура профессионального стандарта...

а) отражает запросы рынка труда в части готовности выпускника программы высшего образования соответствующего уровня и направления подготовки выполнять определенные задачи профессиональной деятельности;

б) описывает обобщенные трудовые и трудовые функции по определенной профессии или квалификации;

в) описывает предлагаемую организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

49. Этап упадка организации характеризуется тем, что:

а) в результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги;

б) руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей;

в) увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей;

г) число конфликтов нередко увеличивается;

д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

50. Формирование кадрового резерва состоит из следующих процедур:

а) отбор кадров из числа претендентов на зачисление в кадровый резерв;

б) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

в) перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

51. Действующими внешними условиями, влияющими на формирование компетенций персонала, являются:

а) активная цифровизация и технологизация производственных процессов;

б) глобальная конкуренция на рынках;

в) предложение в образовательной сфере различных вариантов подготовки специалистов с учетом стратегических задач развития организации;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

52. Трудовая функция – это ...

а) совокупность трудовых функций, требующих обязательной профессиональной подготовки, рассматриваемых в контексте определенной сферы их применения, обладающей специфическими объектами, условиями, инструментами, характером и результатами труда;

б) совокупность трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции, соотносимая с профессиональной компетенцией и результатами обучения;

в) определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

53. Трудовое действие – это...

а) процесс взаимодействия работника с предметом труда и его преобразование, в результате которого достигается заранее по-

ставленная цель, его выполнение требует определенных знаний, умений, определенного уровня ответственности и самостоятельности (компетенций);

б) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

54. Жизненный цикл подразделения состоит из следующих последовательно протекающих подциклов:

а) единоначалие, команда, специализация, выделение;

б) единообразие, команда, специализация, выделение;

в) единоначалие, команда, специализация, разделение, выделение;

г) единоначалие, специализация, выделение;

д) лидерство, команда, специализация, выделение.

55. Жизненный цикл работника в организации состоит из следующих этапов:

а) профессиональный рост, профессиональная реализация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация;

б) профессиональный рост, профессиональная депривация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация;

в) общее развитие, профессиональная реализация, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация;

г) профессиональный рост, профессиональное созревание, профессиональное выгорание, профессиональная стагнация.

56. Профессиональная ориентация – это...

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания,

выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности;

в) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианты ответа.

57. Профессиональная ориентация представляет собой систему мер:

а) по профинформации;

б) по профконсультации;

в) по профподбору;

г) по профадаптации;

д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

58. Задачи профориентации:

а) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

б) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

в) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

59. Траектории образовательной программы – это...

а) обеспечивающие определенную направленность обучения модули, которые объединены в устойчивую, задаваемую образовательной программой совокупность, осваиваемую обучающимся в полном объеме для достижения общих для этой совокупности результатов обучения, соответствующих определенному виду, области, объекту профессиональной деятельности;

б) совокупность трудовых функций, требующих обязательной профессиональной подготовки, рассматриваемых в контексте опре-

деленной сферы их применения, обладающей специфическими объектами, условиями, инструментами, характером и результатами труда;

в) совокупность видов профессиональной деятельности, имеющая общую основу (аналогичные или близкие назначение, объекты, технологии, в том числе средства труда) и предполагающая схожий набор трудовых функций и соответствующих компетенций для их выполнения;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

60. Тип задач профессиональной деятельности – это...

а) условная разновидность задач профессиональной деятельности, выделенная с учетом характера действий, выполняемых для достижения заданной цели;

б) определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования;

в) совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

61. Система профессиональной ориентации включает в себя:

а) профориентационное обслуживание населения (профпросвещение);

б) профессиональное консультирование;

в) профессиональный отбор (подбор);

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

62. Какие факторы сегодня определяют необходимость инвестирования средств в развитие персонала?

а) серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

б) бурное развитие новых информационных технологий;

в) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

63. Мероприятия по развитию персонала обеспечивают:

а) повышение деловой активности каждого сотрудника как фактор «выживания» организации;

б) сохранение конкурентоспособности предприятия благодаря обучению персонала работе с новой техникой;

в) рост производительности труда;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

64. Для формирования кадрового резерва необходимо:

а) обучение персонала;

б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

в) планирование карьеры;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

65. Цель профессионального самоопределения:

а) разработка нормативов для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

б) оповещение персонала через средства массовой коммуникации о значимости профессии;

в) личная беседа с каждым работником предприятия о роли его труда в общем продвижении организации на рынке;

г) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;

д) нет правильного варианта ответа.

66. Адаптация – это...

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности;

в) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

г) процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании;

д) нет правильного варианта ответа.

67. Истоки теоретических положений об одной из стадий адаптации работников отмечены в работах:

а) Ж.-Ж. Руссо, Д. Дидро;

б) Т. Кампанеллы, Ф. У. Тейлора;

в) К. Маркса, Ф. Энгельса;

г) все перечисленные варианты ответа верны;

д) нет правильного варианта ответа.

68. Какие характеристики адаптации верны:

а) адаптация представляет собой *процесс*;

б) адаптация возникает *вследствие противоречий*;

в) адаптация – *вынужденный процесс*, так как субъект адаптируется к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости;

г) адаптация – *двусторонний процесс*, который предполагает как изменение человеком самого себя под воздействием новой реальности, так и преобразование условий окружающей среды в зависимости от собственных потребностей человека;

д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

69. Взаимодействия человека и среды в процессе адаптации могут принимать следующие формы:

- а) изменение человека под воздействием среды;
- б) устранение неблагоприятного фактора, импульсов;
- в) ослабление степени воздействия среды на человека путем влияния на нее;
- г) уход индивида из области контакта;
- д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

70. Адаптация новых сотрудников в организации – это процесс:

- а) целостный;
- б) динамичный;
- в) непрерывный;
- г) относительно устойчивый;
- д) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

Абдулаева О. А., Греку И. А. Внутрифирменное и корпоративное обучение учителей: анализ понятий // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 1. С. 4–8.

Алексеева М. В., Павлова И. Р. Обучение по охране труда как гарантия безопасности и охраны здоровья персонала // Эффективные системы менеджмента – гарантии устойчивого развития. 2016. № 5. С. 17.

Алиева Л. В. Диагностика и мониторинг в сфере профессионального образования // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 156–159.

Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4 (36). С. 39–44.

Безлепкина Е. А. Методы обучения и развития персонала в России и за рубежом // Экономика труда и управление персоналом. 2014. № 4. С. 19–23.

Белых С. Ю., Нефедьева Е. В. Обучение персонала как элемент мотивационного механизма на предприятии // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2016. № 16. С. 61–68.

Бершадский М. Е. Когнитивная технология обучения: теория и практика применения : учебное пособие. М., 2011. 256 с.

Бершадский М. Е. Консультации: целеполагание и компетентностный подход в учебном процессе // Педагогические технологии. 2019. № 4. С. 89–94.

Блинова В. Л., Блинова Ю. Л. Психологические основы самопознания и саморазвития : учебно-методическое пособие. Казань, 2019. 222 с.

Бовин А. А., Чередникова Л. Е., Якимович В. А. Управление инновациями в организации. М., 2019. 321 с.

Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 7. С. 22–27.

Бродский С. Ф. Внедрение новых технических средств обучения и методик в учебный процесс подготовки рабочих // Нефтяное хозяйство. 2016. № 9. С. 47–54.

Ван Хайчжэнь. Стратегии самопрезентации для женских сотрудников // Прогресс в психологической науке. 2017. № 9. С. 1597–1606.

Верна В. В. Инновационные кадровые технологии в практике управления персоналом современных предприятий // Известия Международной академии аграрного образования. 2016. № 28. С. 27–31.

Веснин В. Р. Управление персоналом : Теория и практика : учебник. М., 2018. 688 с.

Власова Е. А. Условия профессионального саморазвития будущих социальных педагогов // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2017. № 17 (43). С. 66–69.

Гараев В. М. Принципы модульного обучения // Вестник высшей школы. 2018. № 8. С. 30–33.

Гаспарович Е. О. Организационное поведение. Екатеринбург, 2011. 86 с.

Гаспарович Е. О. Технологии управления развитием персонала : учебно-методическое пособие. Екатеринбург, 2014. 208 с.

Гаспарович Е. О. Управление организационной культурой : учебное пособие. Saarbrücken : LAPLAMBERT, 2016. 500 с.

Гаспарович Е. О. Управление обучением персонала на предприятии : монография. Deutschland, 2020. 105 с.

Гаспарович Е. О., Готман И. В. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. 2021. Т. 19, № 1. С. 41–49.

Гаспарович Е. О., Дуяр Е. М. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10, № 1. С. 57–63.

Гаспарович Е. О., Коваленко Т. К., Токарев А. Г. Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 3. С. 23–28.

Гаспарович Е. О., Ускова Е. В., Котова Е. М. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9, № 1. С. 42–47.

Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект // Молодой ученый. 2016. № 5. С. 319–323.

Глумова В. Е., Тимашова М. Б. Планирование бюджета на обучение персонала // Новая наука: стратегии и векторы развития. 2017. № 2 (1). С. 153–155.

Го Сяолуо. Мышление и исследование теории самопрезентации // Газета профессионального колледжа. 2009. № 9. С. 450–451.

Горб В. Г. Технология мониторинга образовательного процесса как фактор повышения его уровня и результативности // Стандарты и мониторинг. 2015. № 5. С. 56–59.

Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом. М., 2019. 325 с.

Дмитриев М. Е., Серёжкин А. М. Особенности обучения персонала организации // Вестник Казанского технологического университета. 2012. № 15. С. 300–303.

Донг Кейонг. Введение в управление человеческими ресурсами. Пекин, 2015. С. 258–262.

Егоршин А. П. Управление персоналом. М., 2018. 72 с.

Задонская И. И. Экономические основы внутрифирменного обучения персонала // Инновационная наука. 2016. № 3–1 (15) С. 94–96.

Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов // Молодой ученый. 2017. № 14. С. 26–29.

Зимняя И. А. Педагогическая психология. М., 2002. 384 с.

Иваненко Л. В., Когдин А. А. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики и управления производством. 2013. № 5 (11). С. 73–76.

Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации // Молодой ученый. 2018. № 3. С. 418–423.

Киеня Е. А. «Каскадная» технологии обучения персонала // Символ науки. 2016. № 2-2. С. 158–160.

Килина И. А. Менторинг как процесс формирования личности молодого специалиста // Образование. Карьера. Общество. 2014. № 3 (42). С. 62–65.

Кириллов А. В., Виниченко М. В., Мельничук А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения // Управление персоналом. 2015. № 3. С. 56–61.

Кларин М. В. Инновационные модели обучения : Исследование мирового опыта // Современные проблемы науки и образования. 2016. № 9. С. 64–69.

Козина Е. С. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 22. С. 89–92.

Колмаков В. В. Адаптация государственной политики в нефтедобывающей сфере к актуальным вызовам и угрозам // Наука и бизнес: пути развития. 2015. № 10. С. 63–67.

Колмогорцева Т. А. Педагогический мониторинг как механизм управления качеством образования персонала // Социально-экономические и гуманитарные науки. 2016. № 7. С. 98–104.

Королев А. М. Применение теории саморазвивающихся организаций на малых предприятиях РФ // Вестник университета. 2014. № 17. С. 46–51.

Короткая М. В. Концепция самообучающейся организации через призму моделей «7-S» // Управление человеческими ресурсами. 2014. № 5. С. 426–431.

Костина Э. П. Комплексный мониторинг качества профессионального образования // Дополнительное образование и воспитание. 2017. № 3 (89). С. 41–44.

Костыко Г. С. Инновационные подходы к повышению квалификации педагогического персонала // Человек. Спорт. Медицина. 2008. № 13 (113). С. 135–142.

Краткая литературная энциклопедия : в 9 т. Т. 9. М., 1978. С. 798.

Крутова А. В. Готовность организации к менеджменту на основе саморазвития // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 20 (48). С. 119–124.

Кудряшов В. С., Мосеева Е. А. Основы формирования системы обучения персонала организации // *Juvenis scientia*. 2017. № 2. С. 42–55.

Логинова А. В. Модульная объектно-ориентированная среда обучения: эффективная или несовершенная форма организации обучения? // Молодой ученый. 2015. № 9. С. 1112–1114.

Майоров А. Н. Мониторинг эффективности и условия деятельности образовательных систем // Молодой ученый. 2015. № 8. С. 254–257.

Макарова А. С., Басова С. Н. Игрофикация маркетинговых коммуникаций как эффективный способ общения с целевыми аудиториями // Молодой ученый. 2012. № 8. С. 122–125.

Мартынова Н. В. К вопросу самопрезентации в молодежной среде // XVIII Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана. Екатеринбург, 2015. С. 1310–1321.

Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка наставников // Молодой ученый. 2013. № 14. С. 180–183.

Маслова В. М. Управление персоналом предприятия. М., 2017. 82 с.

Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12. С. 31–35.

Методика профессионального обучения : курс лекций / под ред. А. С. Степановой-Быковой, Т. Г. Дулинец. Красноярск, 2014. 299 с.

Михайлова А. В., Попова Л. Н. Непрерывное профессиональное обучение – основа развития потенциала персонала организации // Современные проблемы науки и образования. 2016. № 4. С. 204.

Муртазин Р. Р. Подходы к внутрифирменному обучению персонала как к важнейшей составляющей развития человеческого капитала фирмы // Форум молодых ученых. 2019. № 2. С. 1026–1031.

Наумов А. И., Мраморнова О. В. Проблемы профессионального обучения персонала на железнодорожном транспорте // Известия Саратовского университета. 2015. № 3. С. 270–276.

Никитина В. В. Роль менторинга (наставничества) в современном образовании // Отечественная и зарубежная педагогика. 2018. № 6 (15). С. 50–56.

О результатах мониторинга качества подготовки кадров в 2019 году : Информационный бюллетень. М., 2019. 39 с.

Осипова Т. Ю. Функциональные векторы педагогического наставничества // Концепт. 2015. № 3. С. 141–145.

Павлова Е. М. Современные подходы к обучению и развитию персонала. М., 2017. № 17. С. 155–159.

Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов // Современные технологии управления. 2016. № 12. С. 31–36.

Плющев А. С. Оценка инвестиций в профессиональную подготовку персонала структурного подразделения банка и расчет их эффективности // Вестник Омского государственного университета. 2016. № 1. С. 146–156.

Покрышкина А. В. Баддинг как современный метод адаптации молодых сотрудников // Управление развитием персонала. 2016. № 4. С. 310–315.

Пугачев В. П. Планирование персонала организации : учебное пособие. М., 2011. 135 с.

Рахматова С. А. Метод совместного обучения как средство развития совместной работы, открытого стиля взаимодействия, общения // Молодой ученый. 2017. № 3. С. 15–17.

Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации. М., 2018. 492 с.

Серых Е. О. Самообучающиеся организации в действии // Вестник Омского государственного университета. Серия: Экономика. 2014. № 2. С. 80–88.

Снисаренко И. М. Саморазвитие сотрудников как метод развития персонала // Государственное управление. 2017. № 63. С. 414–425.

Слободской А. Л. Обучение персонала организации. СПб., 2013. 124 с.

Слободчиков В. И. Очерки психологии образования. Биробиджан, 2015. 272 с.

Сухов В. П. Системно-деятельностный подход в развивающем обучении. СПб., 2018. 156 с.

Сухов М. А., Пешикова О. А. Опыт внедрения технологии совместного обучения персонала в российских компаниях // Автоматизация и управление в технических системах. 2015. № 4 (2). С. 147–152.

Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. [Б. м.], 2019. 520 с.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2015. 638 с.

Филкина Ю. Ю. Обучение персонала как основа успешного развития организации // Молодежь и наука. 2016. № 3. С. 94–99.

Форсиф П. Развитие и обучение персонала. СПб., 2004. 192 с.

Чихирин О. В. Исследование развития современных подходов к обучению персонала в России за период с 1989 года по 2015 год // Науковедение. 2015. № 4 (29). С. 100–102.

Чуланова О. Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании // Сборник материалов Международной научно-практической конференции. М., 2012. С. 559–568.

Чуланова О. Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом // Научные труды Вольного экономического общества России. 2018. № 12. С. 262–271.

Шабатура Л. Н., Тарасова О. В. Активность и адаптация личности: методологические позиции и праксиологический смысл // Теория и практика общественного развития. М., 2015. № 12. С. 320–322.

Юнг П. Концепция развития персонала в альянсе. М., 2018. 56 с.

Юцявичене П. А. Теория и практика модульного обучения // Педагогика. 2017. № 1. С. 55–60.

Gasparovich E., Tokareva Y., Tokarev A. Gender trajectories of professional and personal development as a condition of effective management //

3rd International Conference on Advances in Education and Social Sciences, 9–11 October 2017. Istanbul, Turkey. P. 992–999.

Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Lecture Notes in Networks and Systems. 2021a. T. 161 LNNS. P. 143–150.

Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V. The impact of digitalization on employee engagement // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies, IPM 2020. Springer, 2021b. P. 143–150.

Uskova E., Gasparovich E. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the «hidden curriculum»: «advantages» of the university before school (search for solutions on the example of the direction of training – «personnel management») // International Business Information Management Association, IBIMA. Spain, Madrid, 2019. P. 1011–1020.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аквазба Е. О. Особенности социального управления образовательной организацией в современных российских условиях / Е. О. Аквазба // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2. – С. 3634–3638.

Акимова Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. – Москва : ЮНИТИ, 2003. – 367 с. – ISBN 5-238-00556-3.

Акофф Р. Акофф о менеджменте / А. Акофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 448 с. – ISBN 5-318-00286-2.

Акулов В. Б. Теория организации / В. Б. Акулов. – Петрозаводск : Петрозавод. гос. ун-т, 2016. – 213 с. – ISBN 5-283-01556-3.

Алавердов А. Р. Управление персоналом : учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. – Москва : Синергия, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-4257-0143-5.

Алиева Л. В. Диагностика и мониторинг в сфере профессионального образования / Л. В. Алиева // *Молодой ученый*. – 2016. – № 11. – С. 156–159.

Аминов Н. А. Диагностика педагогических способностей / Н. А. Аминов. – Москва : Ин-т практ. психологии ; Воронеж : МОДЭК, 1997. – 80 с. – ISBN 5-89395-050-X.

Андюкаева Ю. В. Внутрифирменное обучение в нефтегазовых компаниях: тенденции, проблемы, пути решения / Ю. В. Андюкаева, Л. В. Санкова // *Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами*. – Саратов, 2018. – С. 43–55. – ISBN 5-314-41556-3.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 848 с. – ISBN 978-5-91180-771-9.

Архангельский С. И. Лекции по теории обучения в высшей школе / С. И. Архангельский. – Москва : Высшая школа, 1976. – 200 с. – ISBN отсутствует.

Ассессоров П. С. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П. С. Ассессоров, Е. Н. Картушина // *Социально-экономические явления и процессы*. – 2013. – № 5 (051). – С. 31–34.

Афасижев Т. И. Особенности внедрения дуальной системы обучения в условиях инновационного развития высшей школы / Т. И. Афасижев,

В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2014. – № 3 (144). – С. 26–32.

Бабанский Ю. К. Педагогика : учебник / Ю. К. Бабанский. – Москва : Просвещение, 1988. – 479 с. – ISBN отсутствует.

Бажин А. С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран / А. С. Бажин // Science Time. – 2015. – № 3 (15). – С. 53–58.

Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала / Д. А. Бачин // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 (36). – С. 39–44.

Беляев А. И. Корпоративная образовательная система: опыт ОАО «Газпром» / А. И. Беляев, А. П. Пасленов // Высшее образование в России. – 2017. – № 6. – С. 86–94.

Бендас Т. В. Гендерная психология : учебное пособие / Т. В. Бендас. – Санкт-Петербург, 2006. – 431 с. – ISBN 5-94723-369-X.

Биркенбиль В. Ф. Как добиться успеха в жизни / В. Ф. Биркенбиль. – Москва : Интерэксперт, 1992. – 139 с. – ISBN 5-282-01700-8.

Бисаев Э. Э. Корпоративное обучение персонала в условиях кризиса как фактор конкурентоспособности бизнеса / Э. Э. Бисаев // Молодежь и наука. – 2016. – № 4. – С. 7–10.

Богомолова Т. П. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 418 с. – ISBN 978-5-4475-9883-9.

Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 7. – С. 22–27.

Бродский С. Ф. Внедрение новых технических средств обучения и методик в учебный процесс подготовки рабочих / С. Ф. Бродский // Нефтяное хозяйство. – 2016. – № 9. – С. 47–54.

Васильева И. Н. Интерактивное обучение и модульные педагогические технологии / И. Н. Васильева, О. А. Чепенко // Специалист. – 2016. – № 6. – С. 18–22.

Веретельник Д. В. Секондмент как эффективная технология обучения персонала / Д. В. Веретельник // Молодой ученый. – 2014. – № 4. – С. 22–28.

Верна В. В. Инновационные кадровые технологии в практике управления персоналом современных предприятий / В. В. Верна // Известия Международной академии аграрного образования. – 2016. – № 28. – С. 27–31.

Волнухин А. В. Анализ удовлетворенности персонала обучением и развитием в негосударственных медицинских организациях / А. В. Волнухин // Actualscience. – 2016. – № 12. – С. 41–42.

Выготский Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский. – Москва : АСТ, 2008. – 671 с. – ISBN 978-5-17-049975-5.

Гайсина Л. М. Обратная связь: мотивация и демотивация персонала нефтегазовых компаний России / Л. М. Гайсина // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 4 (34). – С. 162–166.

Гаспарович Е. О. Технологии управления развитием персонала / Е. О. Гаспарович. – Екатеринбург, 2014. – 208 с. – ISBN 9785321024164.

Гаспарович Е. О. Оценка эффективности современных методов обучения персонала на предприятии ООО «Газпром трансгаз Югорск» / Е. О. Гаспарович, А. В. Журавлева // Социальные технологии в управлении персоналом : материалы научно-практической конференции к юбилею кафедры управления персоналом и психологии (Екатеринбург, 15–17 декабря 2017 г.). – Екатеринбург : Деловая книга, 2018. – С. 21–29.

Гаспарович Е. О. Совершенствование оценки эффективности современных методов обучения персонала / Е. О. Гаспарович, А. В. Журавлева // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров : материалы VI Международного экономического форума / под ред. С. Н. Бончарова, С. В. Лобовой. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2019. – С. 124–130.

Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. – 2016. – № 5. – С. 319–323.

Горб В. Г. Технология мониторинга образовательного процесса как фактор повышения его уровня и результативности / В. Г. Горб // Стандарты и мониторинг. – 2015. – № 5. – С. 56–59.

Громова Д. М. Игровые технологии в обучении и развитии персонала в коммерческих организациях / Д. М. Громова, Е. С. Мулгачева, Н. Г. Репина // Новое поколение. – 2016. – № 9. – С. 44–51.

Давыдова Е. Ю. Плюсы и минусы делегирования полномочий / Е. Ю. Давыдова, Н. К. Чернышева // Территория науки. – 2014. – № 5. – С. 32–39.

Дахно Е. В. Развитие профессиональной карьеры государственного гражданского служащего в современной России / Е. В. Дахно // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2011. – № 5. – С. 129–131.

Дафт Р. Теория организации / Р. Дафт, Л. Ричард. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с. – ISBN 5-238-01001-X.

Дмитриев М. Е. Особенности обучения персонала организации / М. Е. Дмитриев // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – №15. – С. 300–303.

Доценко Е. В. Особенности управления компетенциями персонала в рыночных условиях хозяйствования / Е. В. Доценко // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 2 (19). – С. 71–77.

Доюнничев В. Система дистанционного обучения ОНУТЦ ОАО «Газпром» / В. Доюнничев // Высшее образование в России. – 2017. – № 6. – С. 114–119.

Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон / О. Я. Дымарская // Организационная психология. – 2014. – № 2. – С. 6–28.

Дынкина Е. Д. Геймификация как новый тренд в обучении персонала / Е. Д. Дынкина // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2016. – № 5. – С. 18–22.

Зайцев Г. Г. Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования / Г. Г. Зайцев // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2011. – № 3. – С. 98–106.

Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер // Молодой ученый. – 2017. – № 14. – С. 26–29.

Зимняя И. А. Педагогическая психология / И. А. Зимняя. – Москва : Логос, 2002. – 384 с. – ISBN 5-94010-018-X.

Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С. А. Ильницкий // Молодой ученый. – 2018. – № 3. – С. 418–423.

Исеркипов М. Т. Некоторые вопросы обучения персонала в банках / М. Т. Исеркипов // Приволжский научный вестник. – 2016. – № 9 (61). – С. 18–20.

Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении / В. А. Кан-Калик. – Москва : Просвещение, 1987. – 190 с. – ISBN отсутствует.

Карпова Т. П. Внутрифирменное обучение как механизм развития человеческого капитала организации / Т. П. Карпова // Вестник Международного института рынка. – 2019. – № 1. – С. 50–54.

Карташов С. А. Управление талантами как HR-технология / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, Д. В. Шаталов // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2013. – № 1. – С. 85–94.

Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. – ISBN 5-16-002273-2.

Кибанов А. Я. Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 368 с. – ISBN 5-16-001082-3.

Килина И. А. Менторинг как процесс формирования личности молодого специалиста / И. А. Килина // Образование. Карьера. Общество. – 2014. – № 3 (42). – С. 62–65.

Кириллов А. В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях / А. В. Кириллов // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2014. – Т. 7. – № 5. – С. 44–49.

Кириллов А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения / А. В. Кириллов, М. В. Виниченко, А. В. Мельничук // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С. 56–61.

Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М. В. Кларин // ЭТАП. – 2016. – № 5. – С. 92–112.

Кларин М. В. Инновационные модели обучения : Исследование мирового опыта / М. В. Кларин // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 9. – С. 64–69.

Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – Москва : Изд. центр «Академия», 2010. – 304 с. – ISBN 978-5-7695-5690-6.

Колибабчук К. К. Секондмент как современная кадровая технология обучения и развития персонала предприятий / К. К. Колибабчук // Молодая наука. – 2017. – № 15. – С. 305–307.

Козина Е. С. Геймификация профессиональной деятельности как эффективный инструмент мотивации персонала современной организации / Е. С. Козина // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 22. – С. 89–92.

Колмаков В. В. Адаптация государственной политики в нефтедобывающей сфере к актуальным вызовам и угрозам / В. В. Колмаков // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 10. – С. 63–67.

Колмогорцева Т. А. Педагогический мониторинг как механизм управления качеством образования персонала / Т. А. Колмогорцева // Социально-экономические и гуманитарные науки. – 2016. – № 7. – С. 98–104.

Коменский Я. А. Избранные педагогические сочинения / Я. А. Коменский. – Москва : Юрайт, 2019. – 440 с. – ISBN 978-5-534-09278-3.

Кондаурова Л. Р. Особенности обучения персонала на инновационном предприятии / Л. Р. Кондаурова, А. Д. Сиразетдинова // Инновационная наука. – 2016. – № 2–4 (14). – С. 71–73.

Кондратьев Э. В. Концепция и механизмы развития управленческого персонала предприятия : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Э. В. Кондратьев. Пенза : Пенз. гос. ун-т архитектуры и строительства, 2012. – 407 с. – ISBN 5-73424-672-5.

Коптева Ю. Ю. Обучение в системе управления персоналом страховой компании / Ю. Ю. Коптева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. – № 57. – С. 88–94.

Королев А. М. Применение теории саморазвивающихся организаций на малых предприятиях РФ / А. М. Королев // Вестник университета. – 2014. – № 17. – С. 46–51.

Королева В. В. Модульное обучение как один из способов повышения качества подготовки специалиста / В. В. Королева // Молодой ученый. – 2015. – № 3. – С. 787–790.

Короткая М. В. Концепция самообучающейся организации через призму моделей «7-S» / М. В. Короткая // Управление человеческими ресурсами. Красноярск : Сиб. гос. ун-т науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева. – 2014. – № 5. – С. 426–431.

Костина Э. П. Комплексный мониторинг качества профессионального образования / Э. П. Костина // Дополнительное образование и воспитание. – 2017. – № 3 (89). – С. 41–44.

Краснов С. В. Управление эффективностью работы высококвалифицированных специалистов / С. В. Краснов, Н. О. Куралесова, К. В. Садова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2015. – № 1 (23). – С. 31–36.

Крутова А. В. Готовность организации к менеджменту на основе саморазвития / А. В. Крутова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия : Социально-экономические науки. – 2013. – № 20 (48). – С. 119–124.

Крысько В. Г. Психология и педагогика в схемах и таблицах / В. Г. Крысько. – Минск : Харвест, 2016. – 384 с. – ISBN 985-433-498-8.

Кудряшов В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // *Juvenis scientia*. – 2017. – № 2. – С. 45–55.

Кулакова Я. В. Обучение и развитие персонала – необходимое условие повышения эффективности работы отеля / Я. В. Кулакова, Т. Е. Одаченко // Таврический научный обозреватель. – 2016. – № 10. – С. 141–144.

Куликова Л. Н. Проблемы саморазвития личности / Л. Н. Куликова. – Благовещенск : Благовещ. гос. пед. ун-т, 2001. – 342 с. – ISBN 5-8331-0018-6.

Лавровский Б. Л. Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский. – Новосибирск : Ин-т экономики и организации пром. производства, 2005. – 215 с. – ISBN 5-91124-001-7.

Латуха М. О. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях / М. О. Латуха, Т. В. Цуканова // Вопросы экономики. – 2013. – № 1. – С. 147–156.

Латфуллин Г. Р. Теория организации : учебник / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – Москва : Питер, 2004. – 394 с. – ISBN 5-88782-360-7.

Литвинцева Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Н. А. Литвинцева. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 400 с. – ISBN 5-7849-0018-8.

Лялина Е. Е. Понятие карьеры и карьерного роста персонала предприятия / Е. Е. Лялина // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10–2. – С. 271–272.

Магура М. И. Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999. – 153 с. – ISBN 5-87057-158-8.

Майоров А. Н. Мониторинг эффективности и условия деятельности образовательных систем / А. Н. Майоров // Молодой ученый. – 2015. – № 8. – С. 254–257.

Макаренко А. С. Методика воспитательной работы : Избранные труды / А. С. Макаренко. – Москва : Юрайт, 2020. – 323 с. – ISBN 978-5-534-08066-7.

Макаренко А. С. Некоторые выводы из педагогического опыта / А. С. Макаренко. – Москва, 1958. – 326 с. – ISBN отсутствует.

Макарова А. С. Игрофикация маркетинговых коммуникаций как эффективный способ общения с целевыми аудиториями / А. С. Макарова, С. Н. Басова // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 122–125.

Макашева Н. П. О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли / Н. П. Макашева, Ю. С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. Серия : Экономика и бизнес. – 2015. – № 2 (30). – С. 43–47.

Мамаева А. М. Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала / А. М. Мамаева // Молодежь и наука: шаг к успеху. – 2019. – С. 288–291.

Мардахаев Л. В. Социальная педагогика : учебник / Л. В. Мардахаев. – Москва : Изд-во Рос. гос. соц. ун-та, 2013. – 415 с. – ISBN 978-5-7139-1014-3.

Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка наставников / А. Р. Масалимова // Молодой ученый. – 2013. – № 14. – С. 180–183.

Медведев А. А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект / А. А. Медведев // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2011. – № 12. – С. 205–212.

Мезенцева Е. И. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности, актуализации, риски / Е. И. Мезенцева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 3. – С. 108–115.

Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации / А. В. Мельничук // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12. – С. 31–35.

Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Вильямс, 2015. – 665 с. – ISBN 978-5-8459-1931-1.

Методика профессионального обучения : учебное пособие для студентов ВУЗов / под ред. Н. Е. Эргановой. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 150 с. – ISBN 5-8050-0047-4.

Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 807 с. – ISBN 978-5-16-005111-6.

Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Москва : Питер, 2001. – 512 с. – ISBN 5-318-00285-4.

Митина Л. М. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение / Л. М. Митина. – Москва : Academia, 2005. – 334 с. – ISBN 5-7695-1515-5.

Мониторинг социальных программ : практические примеры / А. Л. Александрова [и др.]. – Москва : Ин-т экономики города, 2005. – 108 с. – ISBN 5-8130-0092-5.

Морозова Ю. В. Организация обучения персонала с помощью системы управления обучением «MOODLE» / Ю. В. Морозова // Молодой ученый. – 2013. – № 8. – С. 252–253.

Моссоулина Л. А. Обучение надежной работы оперативного персонала / Л. А. Моссоулина // Научный альманах. – 2017. – № 27. – С. 155–157.

Наумов А. И. Проблемы профессионального обучения персонала на железнодорожном транспорте / А. И. Наумов, О. В. Мраморнова // Известия Саратовского университета. – 2015. – № 3. – С. 270–276.

Никитина В. В. Роль менторинга (наставничества) в современном образовании / В. В. Никитина // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2018. – № 6 (15). – С. 50–56.

Нихайчик А. П. Обучение производственного персонала: критерии и показатели результативности / А. П. Нихайчик, Т. В. Шендель // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований.* – 2017. – № 2–2. – С. 246–248.

Осипова Т. Ю. Функциональные векторы педагогического наставничества / Т. Ю. Осипова // *Концепт.* – 2015. – № 3. – С. 141–145.

Павленок П. Д. Методология и теория социальной работы : учебное пособие / П. Д. Павленок. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 269 с. – ISBN 978-5-16-015130-4.

Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте : Терминологический анализ зарубежных методов / А. П. Панфилова // *Современные технологии управления.* – 2016. – № 12. – С. 31–36.

Пешкова К. Е. Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности / К. Е. Пешкова // *Науковедение.* – 2014. – № 6 (25). – С. 124–127.

Подласый И. П. Педагогика : учебник / И. П. Подласый. – Москва : Юрайт, 2012. – 574 с. – ISBN 978-5-9916-1602-7.

Попов С. Г. Социальный менеджмент : учебное пособие / С. Г. Попов. – Москва : Ось-89, 2000. – 159 с. – ISBN 5-86894-413-3.

Рассел К. Определи свой IQ : Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. – Москва : АСТ : Астрель, 2005. – 206 с. – ISBN отсутствует.

Рахматова С. А. Метод совместного обучения как средство развития совместной работы, открытого стиля взаимодействия, общения / С. А. Рахматова // *Молодой ученый.* – 2017. – № 3. – С. 15–17.

Сапегина О. А. Обучение и развитие персонала в проектно-ориентированных компаниях / О. А. Сапегина, Е. В. Сумина // *Современные тенденции развития науки и технологий.* – 2016. – № 3–8. – С. 133–135.

Селевко Г. К. Современные образовательные технологии : учебное пособие. – Москва : Народное образование, 1998. – 255 с. – ISBN отсутствует.

Селюкова Е. А. Педагогический коллектив – многофункциональная целостная система в управлении образовательным учреждением / Е. А. Селюкова // *Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии : сборник статей по материалам LX Международной научно-практической конференции.* – Новосибирск : Новосиб. гос. ун-т, 2016. – № 1 (58). – С. 37–43.

Сенге П. М. Пятая дисциплина: искусство и практика обучающейся организации / П. М. Сенге. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 492 с. – ISBN 978-5-00117-333-5.

Сергеев А. М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации / А. М. Сергеев // Российское предпринимательство. – 2011. – № 10–2. – С. 17–22.

Серых Е. О. Самообучающиеся организации в действии / Е. О. Серых // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 2. – С. 80–88.

Симарова И. С. Формирование систем корпоративного обучения: опыт нефтегазовых компаний / И. С. Симарова, Ю. В. Алексеевичева, С. В. Алексеева, Л. Н. Руднева // Вестник Уфимского государственного нефтяного технического университета. Наука, образование, экономика. Серия : Экономика. – 2018. – № 2 (24). – С. 119–129.

Сластенин В. А. Педагогика / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. – Москва : Академия, 2011. – 490 с. – ISBN 978-5-7695-8047-5.

Слободчиков В. И. Очерки психологии образования. – Биробиджан : Биробиджан. гос. пед. ин-т, 2015. – 272 с. – ISBN отсутствует.

Современный словарь по общественным наукам / под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. – Москва : ЭКСМО, 2007. – 526 с. – ISBN 978-5-699-12503-6.

Сотникова С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 3. – С. 60–67.

Сотникова С. И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2014. – № 1. – С. 60–65.

Сотникова С. И. Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы исследования / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. – 2015. – № 1. – С. 100–107.

Субочева О. Н. Наставничество как фактор эффективности организации / О. Г. Субочева // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – № 12. – С. 25–27.

Сухов М. А. Опыт внедрения технологии совместного обучения персонала в российских компаниях / М. А. Сухов, О. А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. – 2015. – № 4 (2). – С. 147–152.

Сяо Ионцзин. Анализ исследования самопрезентации / Сяо Ионцзин // Журнал социальных наук. – 2017. – № 2. – С. 256–257.

Тешев В. А. Дуальное образование как фактор модернизации системы социального партнерства вузов и предприятий / В. А. Тешев // Вестник

Адыгейского государственного университета. Серия 1 : Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2014. – № 1 (135). – С. 82–89.

Торшина К. Тестирование при приеме на работу / К. Торшина // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 41–48.

Управление инновационной деятельностью : учебник / Т. А. Искандерова, Н. А. Каменских, Д. В. Кузнецов и др. ; под ред. Т. А. Искандеровой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – С. 212–224. ISBN 978-5-907003-35-4.

Управление персоналом : учебное пособие / И. Б. Тесленко [и др.]. – Владимир : Владимир. гос. ун-т, 2016. – 82 с. – ISBN 978-5-9984-0700-0.

Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 638 с. – ISBN 978-5-16-002273-4.

Феоктистова Н. А. Менеджмент в страховых организациях : учебное пособие / Н. А. Феоктистова, Е. Е. Яблочкина. – Хабаровск : Ред.-изд. центр Хабар. гос. ун-та экономики и права, 2014. – 76 с. – ISBN отсутствует.

Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. – Санкт-Петербург : Нева, 2004. – 192 с. – ISBN 5-7654-2556-9.

Хаматнурова Е. Н. Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями / Е. Н. Хаматнурова, Н. С. Гужавина // Науковедение. – 2013. – № 6 (19). – С. 109–114.

Хасанова Г. Б. Педагогические основы управления развитием персонала : учебное пособие / Г. Б. Хасанова. – Казань : Казан. науч.-исслед. технол. университет, 2018. – 237 с. – ISBN 978-5-7882-2364-3.

Хмелькова Н. В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н. В. Хмелькова, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 1. – С. 22–29.

Холл Р. Х. Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 512 с. – ISBN 5-272-00234-2.

Холостова Е. И. Социальная работа : учебное пособие / Е. И. Холостова. – Москва : Дашков и К°, 2008. – 857 с. – ISBN 978-5-911131-768-3.

Чудина Е. Е. Профессионально-личностное саморазвитие педагога в системе непрерывного образования / Е. Е. Чудина // Педагогический комплекс как региональная система непрерывного педагогического образования : тезисы докладов научно-практической конференции. – Волгоград : Перемена, 2011. – С. 182–184.

Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенции : монография / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 120 с. – ISBN 978-5-16-009808-1.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 363 с. – ISBN 5-87057-200-2.

Шкатулла В. И. Образовательное право России : учебник для вузов / В. И. Шкатулла. – Москва : Юстицинформ, 2016. – 772 с. – ISBN 978-5-7205-1293-4.

Шклярова О. А. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении / О. А. Шклярова, С. В. Демин // Научное наследие Т. И. Шамовой и его влияние на решение актуальных проблем современного образования : сборник статей Третьих Всероссийских Шамовских педагогических чтений научной школы Управления образованием (25 января 2011 г.). – В 2 т. – Т. 1. – 2011. – С. 223–229.

Шмаков А. Г. В учении нельзя останавливаться / А. Г. Шмаков, К. С. Мазоватова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 1 (356). – С. 144–147.

Шодмонов Ш. Инновационные методы обучения / Ш. Шодмонов // Наукоеведение. – 2013. – № 5. – С. 50–54.

Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – Москва : Советское радио, 1972. – 454 с. – ISBN отсутствует.

Ярушева С. А. Ролевой тренинг как инструмент корпоративного управления / С. А. Ярушева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – № 1. – С. 353–356.

**Критерии допуска к итоговой аттестации
по учебному модулю
«Управление профессиональными компетенциями»**

Студенты *очной формы обучения* допускаются к сдаче итоговой отчетности при условии выполнения следующих требований:

- посещение лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30 % общего объема аудиторных часов);
- выполнение в полном объеме самостоятельной работы по всем модулям (сдача практических заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты практических заданий до итоговой аттестации.

Студенты *заочной формы обучения* допускаются к сдаче итоговой отчетности при условии выполнения следующих требований:

- посещение установочных лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30 % общего объема аудиторных часов);
- выполнение в полном объеме самостоятельной работы по всем модулям (сдача практических заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты практических заданий до итоговой аттестации.

**Примерные вопросы к итоговой аттестации
по учебному модулю
«Управление профессиональными компетенциями»
(для студентов очной и заочной форм обучения)**

1. Управление профессиональными компетенциями как актуальная управленческая проблема.
2. Особенности реализации управления профессиональными компетенциями в процессе развития персонала.
3. Управление профессиональными компетенциями в обучении персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.
4. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала как элемент развития организации.
5. Значение педагогической деятельности управления профессиональными компетенциями в обучении персонала.
6. Роль педагогической деятельности управления профессиональными компетенциями в обучении персонала.
7. Особенности педагогической деятельности управления профессиональными компетенциями в обучении персонала.
8. Методология и теория исследований управления профессиональными компетенциями персонала.
9. Методологические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала.
10. Общетеоретические основы управления профессиональными компетенциями в обучении персонала: цели, задачи, сущность подходов.
11. Технологии управления обучением с целью формирования профессиональных компетенций персонала (на примере технологии социально-профессионального саморазвития персонала и технологии самопрезентации).
12. Мониторинг профессионального развития как технология управления обучением персонала.
13. Технологии управления обучением с целью формирования профессиональных компетенций персонала (сравнительный анализ техноло-

гии «shadowing», технологии «we-learning» (совместное обучение), технологии «buddying»).

14. Технологии управления обучением персонала (на примере технологии модульного обучения и технологии саморазвивающейся организации).

15. Технологии управления обучением с целью формирования профессиональных компетенций персонала (сравнительный анализ технологии «secondment» и технологии «mentoring»).

16. Технологии управления обучением персонала на примере игровых технологий.

17. Особенности практики реализации управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала.

18. Специфика управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала образовательных учреждений среднего профессионального образования.

19. Особенности управления профессиональными компетенциями в процессе обучения персонала в организациях нефтегазовой отрасли.

20. Значение изучения модуля «Управление профессиональными компетенциями» в подготовке магистров по управлению персоналом.

Общие требования к выполнению и оформлению практических заданий

Все практические задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет в режиме онлайн (в режиме реального времени) или в режиме офлайн и обсуждаются на учебном форуме с другими студентами.

Печатный текст располагается только на одной стороне листа формата А4.

Используется формат текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5.

Поля с левой стороны 3 см, остальные – 2 см.

Абзацный отступ 1 см.

Учебное издание

Токарева Юлия Александровна
Гаспарович Елена Олеговна

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ
КОМПЕТЕНЦИЯМИ

Учебно-методическое пособие

Заведующий редакцией *М. А. Овечкина*
Редактор *В. И. Первухина*
Корректор *В. И. Первухина*
Компьютерная верстка *Г. Б. Головиной*

Подписано в печать 09.07.2021. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Цифровая печать.

Уч.-изд. л. 16,5. Усл. печ. л. 19,07. Тираж 30 экз. Заказ 86.

Издательство Уральского университета.

Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28

E-mail: rio.marina.ovechkina@mail.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ

620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.

Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13

Факс +7 (343) 358-93-06

<http://print.urfu.ru>

Для заметок

